

**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERNAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI LUBUK PAKAM**

Oleh:

M.HUSIN HARAHAHAP
NIM : 92212032553

Program Studi
PENDIDIKAN ISLAM
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2014**

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul

**“Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan
Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ”**

Oleh :

**M. HUSIN HARAHAHAP
NIM. 92212032553**

Dapat Disetujui dan Disahkan sebagai Persyaratan untuk Memperoleh Gelar
Master Pendidikan Islam (M.Pd.I) Pada Program Studi Pendidikan Islam
Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan

Medan, April 2014

Pembimbing 1

**Prof.Dr.Syafaruddin,M.Pd
NIP.19620716 199003 1 004**

Pembimbing II

**Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 19640209 198703 1 003**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis berjudul “ **PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERNAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI LUBUK PAKAM**” an. m. Husin Harahap, Nim 92212032553 Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam telah dimunaqasahkan dalam sidang Munaqasah Program Pascasarjana IAIN-SU Medan pada tanggal 09 Mei 2014

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M. Pd.I)

Medan, Mei 2014
Panitia Sidang Munaqasah Tesis
Program Pascasarjana IAIN-SU

Ketua,

Sekretaris,

Prof. Dr. Abd. Mukti, MA
NIP. 19511001 198603 1 002

Prof. Dr. Ahmad Qorib, MA
NIP. 19580414 198703 1 002

Anggota

1. Prof. Dr. Abd. Mukti, MA
NIP. 19511001 198603 1 002

2. Prof. Dr. Ahmad Qorib, MA
NIP. 19580414 198703 1 002

3. Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd
NIP. 19620716 199003 1 004

4. Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 19640209 198703 1 003

Mengetahui:
Direktur PPS IAIN-SU

Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA
NIP. 19580815 198503 1 007

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Husin Harahap

NIM : 92212032553

Program Studi : Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan
Islam

Tempat/Tanggal Lahir: Desa Perdamaian, 05 Nopember 1976

Alamat Tugas : Jl. Sudirman No.5 Lubuk Pakam

Alamat Rumah : Dusun IV Desa Perdamean Kec. Tanjung Morawa

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis berjudul **“Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam”**, benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya sebagai referensi.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sesungguhnya

Medan, April 2014

Yang Membuat Pernyataan

M.HUSIN HARAHAAP
NIM. 92212032553

ABSTRAK

M. Husin Harahap Nim. 92212032553, “Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam”. Tesis Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, 2014

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana pelaksanaan komunikasi internal kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, komunikasi apa yang dibangun oleh kepala madrasah dengan para guru, staf dan komite madrasah, serta bentuk-bentuk komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah dengan para guru, staf dan komite madrasah.

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan staf dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, 2) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan guru-guru dalam meningkatkan komunikasi internal dengan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, 3) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Pendekatan penelitian kualitatif. Dalam pelaksanaan penelitian kualitatif ini bagaimana membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Penggunaan pendekatan penelitian kualitatif ini dilakukan karena berkaitan dengan proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki fenomena sosial dan masalah manusia. Dalam penelitian ini sumber data diambil dari hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi dari pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah memang melaksanakan komunikasi internal dengan para guru, staf, dan komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam. Sedangkan bentuk Komunikasi yang dilaksanakan kepala madrasah dengan para guru, staf, dan komite madrasah dalam meningkatkan komunikasi internal yaitu dengan melaksanakan kedua bentuk dari komunikasi internal itu sendiri, pertama kepala madrasah melaksanakan komunikasi ke bawah (*dawnward communication*) yaitu komunikasi yang datangnya dari kepala madrasah kepada para guru, staf, dan komite. Kedua kepala madrasah juga melaksanakan komunikasi ke atas (*upward communication*). yaitu komunikasi yang datangnya dari para guru, staf dan komite kepada kepala madrasah.

ABSTRACT

M. Husin Harahap, Nim. 92212032553, "The implementation Internal Communication Headmaster of Madrasah in Improving Teacher's Productivity of Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam". Tesis in Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2014.

The proposed problem of this research was about how the implementation internal communication Headmaster of Madrasah in improving teacher's productivity of Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam is, what kind's of communication and communication form's which are built by Headmaster of Madrasah with teacher's, staff, and committee of Madrasah are.

The general objective of this research was to find out the communication between Headmaster of Madrasah and staff, between Headmaster of Madrasah and teacher's, and between Headmaster of Madrasah and committee of Madrasah in improving the teachers productivity of Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

This research was conducted by using qualitative research to build the knowledge through comprehension and discovery. This qualitative research was conducted due to its relation to the process of research and the comprehension based on the methodology examined the social phenomenon and human problems. The data sources of this research taken from interview, observation, and documentation.

The finding's of this research showed that Headmaster of madrasah had conducted Internal Communication with teacher's, staff, and committee of Madrasah in improving the teacher's productivity of Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam. In addition, communication forms which were implemented by Headmaster of Madrasah with teacher's, staff, and committee of Madrasah in improving internal communication are two forms of the internal communication. First, Headmaster of Madrasah implemented downward communication; the communication comes from Headmaster of Madrasah to teacher's, staff, and committee of Madrasah. Second, Headmaster of Madrasah also implemented upward communication; the communication comes from teacher's, staff, and committee to Headmaster of Madrasah.

ملخص الرسالة

محمد حسين هراهب، رقم القيد. 92212032553 ، "تنفيذ

الاتصالات الداخلية لمدير المدرسة في تطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوك فاكم.

رسالة الدراسات العليا (الماجستير) في الجامعة الإسلامية سومطرة الشمالية، 2014

المسألة التي تطر حفي هذه الرسالة هي عن كيفية تنفيذ الاتصالات الداخلية لمدير المدرسة في تطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوك فاكم وعن شكل الاتصالات التيوضع بين مدير المدرسة ومدرسيها وموظفيها ولجنتها وعناشكالا لتواصلأ لأخرى التي تمناؤها بينهم.

هذه الرسالة أهد افها : 1) معرفة الاتصال اابينمدير المدرسة وموظفيها فيتطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوك فاكم، 2) معرفة الاتصالات بين مدير المدرسة ومدرسيها فيتطوير الاتصالات الداخلية بين مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوك فاكم 3) معرفة الاتصالات بين مدير المدرسة ولجنتها في تطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوك فاكم.

هذه الرسالة يُستخدم فيها منهجا لبحث النوعي وفي تنفيذها بيان عن كيفية بناء العلم منخل الالاستكشاف والاكتشاف. و استخدام هذا المنهج لأن هذه الرسالة تتعلق بعملية البحثو التفاهمعلممنهجية التحقيقفي ظاهر المشاكلا لاجتماعية والإنسانية.ففي هذه الرسالة تأخذ مصدر البيانا تمننتائجا لمقابلات، والملاحظة، وتوثيقا لأطرا فذات العلاقة بها.

نتيجة هذه الرسالة تدل على أن مدير المدرسة نفذ الاتصالات الداخلية مع مدرسيها وموظفيها ولجنتها فيتطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوك فاكم. وشكلا لاتصالات التي نفذها مدير المدرسة مع مدرسيها وموظفيها ولجنتها فيتطوير الاتصالات لداخلية هو تنفيذ شكلين منأشك الا لاتصالات الداخلية نفسها، الأول تنفيذ الاتصالات السفلية أي الاتصالات التي تأتي من مدير المدرسة إلى مدرسيها وموظفيه او لجنتها والثانية تنفيذ الاتصالات العلياأيا لاتصالات التي تأتي من مدرسيا لمدرسة موظفيها ولجنتها إلى مدير المدرسة.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

A. Sistem Transliterasi

Sistem transliterasi yang digunakan di sini adalah berdasarkan dari Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	b	-
ت	ta	t	-
ث	sa	ś	(s) dengan titik di atas
ج	jim	j	j
ح	ha	h	(h) dengan titik di bawah
خ	kha	kh	(k) dan (h)
د	dal	d	-
ذ	zal	z	(z) dengan titik di atas
ر	ra	r	-
ز	zay	z	-
س	sin	s	-
ش	syin	sy	(s) dan (y)
ص	sad	ş	(s) dengan titik di bawah
ض	dad	d	(d) dengan titik di bawah
	ta	ţ	(t) dengan titik di bawah
	za	z	(z) dengan titik di bawah
	‘ain	‘	koma terbalik (di atas)
	ghain	gh	(g) dan (h)
	fa	f	-
	qaf	q	-
	kaf	k	-
	lam	l	-

ط	mim	m	-
	nun	n	-
ظ	waw	w	-
	ha	h	-
ع	hamzah	,	apostrof
غ	ya	Y	-
ف			
ق			
ك			
ل			
م			
ن			
و			
هـ			
ء			
ي			

B. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
—	Fathah	A	A
—	Kasrah	I	I
—	Dammah	U	U

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tan da dan Huruf	Nama	Gabun gan huruf	Na ma
ـَـي	fathah dan ya	Ai	a dan i
ـَـو	fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

كتب : kataba

فعل : fa'ala

ذكر : zukira

يذهب : yaẓhabu

Suila: سئل

Kaifa: كيف

Haula: هول

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
ـَـا	Fathah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
ـِـي	Kasrah dan ya	Ī	i dan garis di atas
ـُـو	Dammah dan wau	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

قال: qāla

رما: ramā

قيل: qīla

يقول: yaqūlu

4. Ta *marbuṭah*

Transliterasi untuk ta *marbutah* ada dua:

- a. ta *marbuṭah* hidup

Ta *marbuṭah* yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah /t/.

- b. ta *marbuṭah* mati

Ta *marbuṭah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

- c. Kalau pada kata yang terakhir dengan ta *marbuṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta *marbuṭah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

raudah al-aṭfāl – raudatul aṭfāl: روضة الاطفال

al-Madīnah al-munawwarah: المدينة المنورة

al-Madīnatul-Munawwarah

talhah: طلحة

5. Syaddah (Tasydīd)

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

ربّنا: rabbanā

نزل: nazzala

البرّ: al-birr

الحجّ: al-hajj

نعم: nu`ima:

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

a. Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

b. Kata sandang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

ar-rajulu: الرجل

as-sayyidatu: السيدة

asy-syamsu: الشمس

al-qalamu: القلم

al-badī`u: البديع

al-jalālu: الجلال

7. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif

Contoh:

ta'khuz-na: تأخذون

an-nau': النوء

syai'un: شَيْءٌ

inna: إِنَّ

umirtu: أَمَرْتُ

akala: أَكَلَ

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *h{arf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya:

Contoh:

Wa innallāha lahua khair ar-rāziq³n: وإن الله لهو خير الرازقين

Wa innallāha lahua khairurrāziq³n: وإن الله لهو خير الرازقين

Fa aufū al-kaila wa al-mīzāna: فأوفوا الكيل والميزان

Fa auful-kaila wal-mīzāna: فأوفوا الكيل والميزان

Ibrāhim al-Khalil: إبراهيم الخليل

Ibrāhimul-Khalil: إبراهيم الخليل

Bismillāhi majrehā wa mursāhā: بسم الله مجراها ومرسها

Walillāhi 'alan-nāsi hijju al-baiti: والله على الناس حج البيت

Man istaṭ'a ilaihi sabila: من استطاع إليه سبيلا

Walillāhi 'alan-nāsi hijjul-baiti: والله على الناس حج البيت

Man istaṭ'a ilaihi sabilā: من استطاع إليه سبيلا

9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

Wa mā Muhammadun illā rasūl

Inna awwala baitin wudi'a linnāsi lallazi bi Bakkata mubārakan

Syahru Ramadān al-lazi unzila fihi al-Qur'an

Syahru Ramadān al-lazi unzila fihil-Qur'an

Wa laqad ra'āhu bil ufuq al-mubin

Wa laqad ra'āhu bil-ufuqil-mubin

Alhamdu lillāhi rabbil 'ālam

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan

Contoh:

Naṣrun minallāhi wa fathun qarib

Lillāhi al-amru jami'an

Lillāhil-amru jami'an

Wallāhu bikulli syai'in 'alim

10. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu, peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Salawat dan salam penulis sampaikan kepada Rasulullah saw yang telah membawa perubahan besar di alam semesta ini, dari alam kegelapan kepada alam yang penuh dengan terang benderang oleh peradaban dan ilmu pengetahuan.

“Pelaksanaan Komunikasi internal Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam” merupakan judul tesis yang penulis ajukan sebagai tugas akhir guna melengkapi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar M. PdI (Master Pendidikan Islam) dalam bidang konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam. Dalam proses penyelesaian tesis ini penulis menyadari akan keterbatasan diri dalam mengerjakan penyelesaiannya, maka dalam kesempatan ini sudah selayaknyalah peneliskan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd selaku Pembimbing I penulis dalam penyelesaian tesis ini, yang telah memberikan banyak masukan dan bantuan kepada penulis demi kesempurnaan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Syukur kholil, MA selaku pembimbing II penulis yang juga telah banyak memberikan masukan dan bantuan terkhusus dalam hal metodologi penulisan tesis ini.
3. Seluruh Bapak/ Ibu Dosen dan Staf administrasi pada IAIN Sumatera Utara yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan memberikan kemudahan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
4. Kepala Madrasah, seluruh Staf dan Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam memberikan data-data yang diperlukan untuk penyelesaian tesis ini.
5. Ayah tercinta Fahrudin Harahap dan Bunda tersayang yang telah mendidik dan membesarkan serta selalu mendo'akan ananda agar selalu berada dalam lindungan Allah swt.

6. Istri tercinta Zubaidah Siregar dan Anak-anakku yang tersayang Zalfa Husniah Harahap, Nakhwa Khalida Harahap dan M.Adlan Khairi Harahap yang selalu mendampingi dan mendo'akan penulis agar selalu diberikan kesehatan dan kemudahan dalam penulisan tesis ini.
7. Seluruh teman sejawat dan seperjuangan khususnya pada kelas MPI-A Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Tahun 2012, yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis.

Akhirnya penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan, karenanya penulis sangat mengharapkan berbagai masukan dan kontribusi yang konstruktif. Semoga tesis ini bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang Manajemen Pendidikan Islam. Semoga Allah swt, memberikan taufik dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin ya rabbal 'alamin.

Medan, April 2014

Penulis

M. Husin Harahap
Nim. 92212032553

DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.	5
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	8
A. Konsep Dasar Komunikasi	8
1. Pengertian dan Tujuan Komunikasi	8
2. Unsur-Unsur Komunikasi	11
3. Prinsip Dasar Berlangsungnya Komunikasi	16
4. Jenis Komunikasi	21
5. Komunikasi Internal	21
B. Komunikasi dalam Perspektif Islam	31
1. Tujuan Komunikasi Menurut Ajaran Islam	31
2. Etika Komunikasi Menurut Ajaran Islam	31
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru	38
1. Hakikat Kepemimpinan	38
2. Pendekatan dan Studi Kepemimpinan	42
3. Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah	44
4. Pengertian dan Unsur-Unsur Kinerja Guru	48
5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	54

D. Penelitian Yang Relevan	58
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	60
A. Pendekatan Dan Metode Penelitian	60
B. Tempat Dan Waktu Penelitian	61
C. Subjek Penelitian	61
D. Teknik Pengumpulan Data	64
E. Teknik Analisis Data.....	65
F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	67
A. Temuan Umum	67
1. Sejarah Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam	67
2. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah	68
3. Keadaan Guru dan Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk pakam ..	70
4. Ketersediaan Sarana dan Prasarana	74
5. Prestasi yang Dicapai	76
B. Aktivitas Harian Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam	78
1. Kegiatan Harian	78
2. Pengembangan Diri Guru dan Siswa	80
C. Temuan Khusus	84
1. Komunikasi Kepala Madrasah dengan Staf Pimpinan	84
2. Komunikasi Kepala Madrasah dengan Guru	87
3. Komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah	91
D. Pembahasan Hasil Penelitian	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	106
A. Kesimpulan	106
B. Saran-Saran	107
DAFTAR PUSTAKA	108

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Pimpinan yang Pernah Bertugas di MTs Negeri Lubuk Pakam	68
2. Status Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam	70
3. Kualifikasi Akademik Guru	71
4. Jumlah Peserta Didik dari Tahun 2007 -2014	72
5. Keadaan Siswa Pada Tahun Pelajaran 2013/2014	73
6. Madrasah yang Menjadi Naungan MTs N Lubuk Pakam	73
7. Keadaan Sarana Prasarana MTs N Lubuk Pakam	74
8. Kondisi Meubelair MTsN Lubuk Pakam	76
9. Prestasi Guru MTs N Lubuk Pakam	77
10. Kegiatan Ekstra Kurikuler Siswa	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Gedung Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam	111
2. Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam Sedang Melaksanakan Piket	111
3. Guru yang Ikut Berpartisipasi Dalam Merawat Kolam Madrasah	112
4. Piala dan Tropy yang Diraih Oleh Siswa/i MTs Negeri Lubuk Pakam ...	112
5. Kepala Madrasah Beserta Para Guru dan Staf	113

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan di sekolah sebagai proses bimbingan yang terencana, terarah dan terpadu dalam membina potensi siswa untuk menguasai ilmu pengetahuan, nilai-nilai, dan keterampilan sangat menentukan corak masa depan suatu bangsa. Di sekolah, siswa dengan segala potensi yang dimilikinya dikembangkan untuk menjadi sumber daya manusia (SDM) yang unggul, sehingga melahirkan berbagai kreatifitas untuk dapat berkembang dan bertahan hidup.

Mewujudkan hal tersebut seorang guru harus mempunyai kinerja yang baik, karena hal demikian berkaitan dengan produktifitas suatu sekolah. Guru yang memiliki kinerja baik merupakan guru yang memiliki kontribusi nyata terhadap keberhasilan sekolah yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi belajar siswa.

Tingginya kinerja guru dapat dibuktikan dengan kewenangan dan tanggung jawab kerja terhadap perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi program sekolah, pengolahan kurikulum, pengolahan ketenagaan, pengolahan peralatan dan perlengkapan, pengolahan keuangan, pelayanan siswa, dan pengolahan iklim sekolah.

Guru yang memiliki kinerja yang tinggi harus terus berusaha meningkatkan kompetensinya dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal.¹ Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam proses belajar mengajar, guru bertindak sebagai : organisator, pengelola dan fasilitator. Kedudukan guru seperti ini menunjukkan bahwa mengajar merupakan mekanisme untuk pengembangan kecakapan intelektual siswa dengan didasari interaksi antara guru, siswa dan lingkungan.

Realitanya, pendidikan yang telah dibangun saat ini, ternyata belum mampu sepenuhnya menjawab kebutuhan dan tantangan nasional dan global dewasa ini. Program pemerataan dan peningkatan kualitas pendidikan yang selama ini

¹ Mulyasa. E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1984), h. 98.

merupakan fokus pembinaan masih menjadi masalah yang paling menonjol dalam dunia pendidikan kita. Jumlah angka penduduk usia pendidikan dasar yang berada di luar sistem pendidikan nasional masih menunjukkan angka yang sangat besar sementara itu kualitas pendidikan masih jauh dari yang diharapkan.

Hal ini semakin penting mengingat bahwa proses pemberdayaan fungsi sekolah bukanlah persoalan yang ringan. Untuk pemberdayaan ini harus dimulai dari pola manajemen yang baik, karena manajemen yang baik hanya akan terbentuk jika kepemimpinan kepala sekolah dapat berjalan dengan efektif.

Untuk mewujudkan siswa yang memiliki *out put* yang baik serta guru yang memiliki kinerja yang baik, kesemuanya itu akan bermuara kepada Kepemimpinan seorang kepala sekolah, karena kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dapat menentukan apakah suatu organisasi sekolah mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan atau tidak.² Sehingga kepemimpinan kepala sekolah merupakan rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Oleh karena itu, pendekatan yang harus dilakukan pimpinan adalah berusaha mendorong dan mengarahkan para anggota organisasi agar menciptakan kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan membentuk lingkungan belajar yang sehat sehingga pada akhirnya akan mendorong pengembangan profesionalisme guru sebagai bagian pemberdayaan sumber daya sekolah dan pada akhirnya guru yang profesional adalah guru yang mampu berinovasi dalam merancang dan menemukan strategi-strategi pembelajaran yang bermakna dan berpusat pada siswa, strategi pembelajaran yang bukan saja memudahkan siswa dalam memahami konteks pelajaran, melainkan juga memudahkan guru dalam mengajar.

² A. Wahab, A., *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 4.

Hal di atas sejalan dengan pernyataan Pidarta bahwa,³ pola kepemimpinan kepala sekolah amat berpengaruh dan sangat menentukan kemajuan sekolah. Kepemimpinan kolaboratif diperkirakan akan dapat menyediakan fasilitas dan mengoptimalkan sumber daya (*resources*) bagi kemajuan sekolah. Kepala Madrasah harus mendapatkan kebijakan dan target dengan berdasarkan pada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki sekolahnya. Dengan demikian pemberdayaan sekolah menuju sekolah yang efektif haruslah ditempuh melalui operasional manajemen yang dikelola oleh kepala sekolah yang profesional.

Dalam hal ini penulis, tertarik dengan keberadaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam yang saat ini bisa dipandang sebagai suatu lembaga pendidikan yang memiliki pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang ideal dengan pendekatan komunikasi yang dilakukan terhadap seluruh *stakeholder* yang ada. Selain itu Madrasah ini juga memiliki guru-guru dengan kinerja yang baik hal ini terbukti dengan terpilihnya siswa/i Madrasah ini sebagai wakil dari Kabupaten Deli serdang untuk perlombaan-perlombaan ditingkat Provinsi, seperti baru-baru ini siswa/i madrasah ini menjadi utusan Deli serdang untuk Olimpiade Sains, dan Matematika ditingkat Provinsi. Sehingga menjadikan Madrasah ini sebagai percontohan bagi Madrasah-madrasah Tsanawiyah yang ada di Kabupaten Deli Serdang.

Pada madrasah ini kita dapati suasana belajar siswa dan suasana kerja para guru yang baik, hal ini bisa kita dapati disaat hadir atau tidak hadirnya Kepala Madrasah. Di madrasah tersebut kita dapati juga sikap dan perilaku siswa yang tertib, disiplin dan menjaga kebersihan, yang ini semuanya tidak lepas dari peran para guru di dalam memberikan pengajaran dan bimbingan serta pengawasan terhadap para siswa dengan rasa penuh tanggung jawab dan ikhlas untuk melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Madrasah ini juga merupakan salah satu madrasah yang sering mendapatkan kunjungan dari berbagai Sekolah, baik yang berasal dari dalam Kabupaten itu sendiri maupun sekolah yang berasal dari luar daerah seperti dari

³ M. Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 62.

beberapa Madrasah yang ada di daerah istimewa Aceh yaitu Madrasah dari kabupaten Aceh Singkil, dan Aceh Tenggara.

Dari beberapa Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang, penulis menemukan adanya indikasi sejumlah guru cenderung kurang menunjukkan kinerja yang baik terhadap tugasnya, diantaranya ada sebagian guru yang tidak membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), tidak melakukan evaluasi hasil belajar, kurang inovatif dalam menggunakan metode dan strategi pembelajaran yang berpusat kepada siswa, tidak berkeinginan menggunakan alat bantu mengajar seperti media belajar, tidak memantau kemajuan belajar siswa, bahkan ada yang kurang disiplin seperti terlambat masuk, suka bersenda gurau sesama guru dengan meninggalkan ruangan kelas pada saat mengajar, bahkan hingga tidak masuk mengajar.

Kondisi ini memperlemah kepemimpinan kepala sekolah, dan juga mereduksi tanggung jawab dan menurunkan partisipasi guru dalam menunjang kegiatan sekolah. Pada akhirnya kinerja guru yang dihasilkan cenderung rendah, dan kepemimpinan kepala sekolah juga kurang berjalan optimal karena kurangnya informasi tentang pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada suatu sistem kinerja moderen.

Salah satu penyebab yang diduga dapat mempengaruhi hubungan kerja antara kepemimpinan kepala sekolah dengan guru adalah komunikasi internal yang sehat. Sebab apapun konsep yang direncanakan oleh kepala sekolah tidak akan teraktualisasi secara baik, apabila kepala sekolah tidak bersikap demokratis memperlakukan guru secara konsisten dan proporsional. Kepala sekolah dan para guru juga harus membuat jalur-jalur komunikasi ke bawah dan ke samping. Dengan demikian suasana terbuka, saling bersinergi, terjalinnya komunikasi verbal dan nonverbal dapat tercipta dan para guru pun akan semakin bersemangat dalam melakukan kinerja karena komunikasi internal tercipta di sekolah tersebut mendukung para guru untuk melakukan yang terbaik, dikarenakan adanya apresiasi yang positif dari pimpinan sekolah.

Komunikasi internal merupakan faktor pendukung terhadap kinerja organisasi sekolah karena para anggota berkeinginan agar kinerjanya berhasil

mencapai kepuasan kerja. Dengan demikian pimpinan sebagai yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi untuk membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasi. Untuk mencapai keberhasilan kinerja dalam organisasi pimpinan seharusnya berperan aktif berkomunikasi internal kepada para anggota dalam hal (1) menetapkan tujuan kerja organisasi, (2) memperhatikan kemajuan kerja, (3) aktif memberikan bimbingan, (4) memberikan metode-metode baru dalam kerja, (5) membuat rencana untuk masa mendatang, (7) mengembangkan kemampuan para anggota.

Berangkat dari realitas yang penulis amati di atas dan didasarkan atas landasan teoritis yang penulis kumpulkan, sehingga penulis melakukan kajian yang mendalam tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam mengelola pembelajaran, antara lain diduga dipengaruhi oleh komunikasi internal seorang pimpinan atau kepala sekolah. Sehingga penulis melakukan penelitian dengan judul “Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam”.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Kinerja dalam hal ini dipengaruhi oleh komunikasi internal yang terlaksana antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan kepala sekolah dan antara guru dengan sesama guru.

Mengingat keterbatasan dari peneliti, baik dari segi waktu, biaya, dan tenaga. Maka peneliti membatasi masalah penelitian ini, yaitu yang berkaitan dengan;

1. Komunikasi kepala Madrasah dengan staf dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam
2. Komunikasi Kepala Madrasah dengan guru-guru dalam meningkatkan komunikasi internal dengan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam
3. Komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

C. Rumusan Masalah

Sesuai dengan pembahasan latar belakang masalah di atas, maka peneliti mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana komunikasi kepala Madrasah dengan staf pimpinan dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam?
2. Bagaimana komunikasi Kepala Madrasah dengan guru-guru dalam meningkatkan komunikasi internal dengan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam?
3. Bagaimana komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang di ajukan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan staf pimpinan dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam
2. Untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan guru-guru dalam meningkatkan komunikasi internal dengan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam
3. Untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak diantaranya sebagai berikut :

- a. Untuk mengembangkan ilmu Manajemen Pendidikan Islam, khususnya mengenai Komunikasi Internal dan Kepemimpinan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.
- b. Bagi Penulis sebagai persyaratan memenuhi tugas akhir untuk mendapatkan gelar M. PdI pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara.

- c. Bagi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam Kabupaten Deli Serdang dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinannya, memperhatikan persepsi terhadap komunikasi internal dan kepemimpinannya untuk meningkatkan kerja guru.
- d. Kepada para guru, staf, dan pegawai lainnya, sebagai bahan masukan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.
- e. Bagi Kepala Kantor wilayah Kementerian Agama provinsi Sumatera Utara dan Kepala, sebagai pertimbangan baik dalam pengambilan kebijakan maupun pembinaan terhadap para Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) untuk masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Komunikasi

1. Pengertian dan Tujuan Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah topik yang amat sering diperbincangkan, bukan hanya dikalangan ilmuwan komunikasi, melainkan juga dikalangan masyarakat awam, sehingga kata komunikasi itu sendiri memiliki terlalu banyak arti yang berlainan. Dalam wacana publik, kita sering mendengar kalimat yang mengandung kata komunikasi atau turunannya, seperti “Hewan pun berkomunikasi dengan cara mereka masing-masing,” “Kita harus mengkomunikasikan masalah ini kepada mahasiswa pada saat kuliah nanti,” “Orangnya tidak komunikatif,” dan sebagainya. Pendeknya, istilah komunikasi begitu lazim dikalangan kita semua, meskipun masing-masing orang mengartikan istilah itu secara berlainan. Oleh karena itu, kesepakatan dalam mendefinisikan istilah komunikasi merupakan langkah awal untuk memperbaiki pemahaman atas fenomena yang rumit ini.

Keterampilan berkomunikasi merupakan suatu keterampilan yang sangat penting untuk dikuasai oleh seorang pemimpin. Dengan komunikasi yang baik akan mensukseskan pelaksanaan tugas pemimpin secara horizontal maupun secara vertikal, ke atas atau ke bawah. Komunikasi yang utama dikuasai oleh seorang pemimpin adalah keterampilan berkomunikasi internal.

Sebelum menjabarkan pengertian komunikasi internal, terlebih dahulu dijabarkan arti komunikasi itu sendiri. Secara Etimologis, kata komunikasi berasal dari kata latin *Communis*, yang merupakan dasar kata bahasa Inggris *Common* yang berarti sama. Sama yang dimaksud di sini adalah sama makna.⁴ Teori komunikasi dalam segala fasenya, yaitu manusiawi, mekanis, institusional atau kelembagaan. Chaplin mendefinisikan komunikasi sebagai berikut: (1) Penyebaran (transmisi, pengiriman, pengoperan) perubahan-perubahan energi dari satu tempat

⁴ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h. 19.

ke tempat lain, seperti dalam transmisi syaraf, (2) Proses transmisi atau penerimaan tanda, sinyal atau pesan; (3) satu pesan atau sinyal; (4) Informasi yang diberikan oleh pasien kepada psikoterapis.⁵

Luis Forsdale mengemukakan bahwa: *communication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules*, atau komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah.⁶

Bernard Berelson dan Stainer dalam *Communication is the transmission of the information*, mengatakan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi yaitu suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengelolaan pesan yang terjadi dalam diri seseorang atau dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu.⁷

Sejalan dengan pengertian komunikasi di atas Deddy Mulyana juga memberikan beberapa definisi komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:⁸

1. Theodore M. Newcomb, mengatakan bahwa “Setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima.”
2. Carl I. Hovland, mengatakan bahwa “Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikee).”
3. Gerald R. Miller, mengatakan bahwa, “Komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.”

⁵ Kartini Kartono, *Menyiapkan dan Memadukan Karir* (Jakarta: CV Rajawali, 1985), h. 133.

⁶ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 2.

⁷ Sendjaja, S. Dj, *Pengantar Komunikasi* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1993), h. 8.

⁸ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 68-69.

4. Everett M. Rogers, mengatakan bahwa, “Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.”
5. Raymond S. Ross, mengemukakan bahwa, “Komunikasi (intensional) adalah suatu proses menyortir, memilih, dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan komunikator.”
6. Mary B. Cassata dan Molefi K. Asante, mengatakan bahwa, “(komunikasi adalah transmisi informasi dengan tujuan mempengaruhi khalayak.”

Berdasarkan pendapat di atas maka hakekat komunikasi secara *vertical* dan *horizontal* merupakan suatu proses tetapi proses mengenai sesuatu hal yang belum disepakati akan mempengaruhi kepada kesepakatan atau hak ini cenderung untuk menyatakan maksud yang sama. Apabila komunikasi dikaitkan dengan organisasi maka komunikasi adalah proses pertukaran pesan verbal atau nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.

b. Tujuan Komunikasi

Begitu pentingnya komunikasi dalam hidup manusia, maka Harold D. Lasswell mengemukakan bahwa fungsi komunikasi antara lain (1) manusia dapat mengontrol lingkungannya, (2) beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada, serta (3) melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya.⁹

Selain itu ada beberapa pihak menilai bahwa dengan komunikasi yang baik, hubungan antarmanusia dapat dipelihara kelangsungannya. Sebab, melalui komunikasi dengan sesama manusia kita bisa memperbanyak sahabat, memperbanyak rezeki, memperbanyak dan memelihara pelanggan (*costumers*), dan juga memelihara hubungan yang baik antara bawahan dan atasan dalam suatu

⁹ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 59.

organisasi. Pendek kata komunikasi berfungsi menjembatani hubungan antarmanusia dalam bermasyarakat.

2. Unsur-Unsur Komunikasi

Dari pengertian komunikasi yang telah dikemukakan, jelas bahwa komunikasi antarmanusia hanya bisa terjadi, jika ada seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya bisa terjadi kalau didukung oleh adanya sumber, pesan, media, penerima dan efek. Unsur-unsur ini juga bisa disebut komponen atau elemen komunikasi.

Terdapat beberapa macam pandangan tentang banyaknya unsur atau elemen yang mendukung terjadinya komunikasi. Ada yang menilai bahwa proses terjadinya komunikasi cukup di dukung oleh tiga unsur, sementara ada juga yang menambahkan umpan balik dan lingkungan selain lima unsur yang telah disebutkan.¹⁰

Aristoteles, ahli filsafat Yunani Kuno dalam bukunya *Rhetorica* menyebut bahwa suatu proses komunikasi memerlukan tiga unsur yang mendukungnya, yakni siapa yang berbicara, apa yang dibicarakan, dan siapa yang mendengarkan. Pandangan Aristoteles ini oleh sebagian besar pakar komunikasi dinilai lebih tepat untuk mendukung suatu proses komunikasi publik dalam bentuk pidato atau retorika. Hal ini bisa dimengerti, karena pada zaman Aristoteles retorika menjadi bentuk komunikasi yang sangat populer bagi masyarakat Yunani.

Claude E. Shannon dan Warren Weaver, dua orang insinyur listrik menyatakan bahwa terjadinya proses komunikasi memerlukan lima unsur yang mendukungnya, yakni pengirim, transmitter, signal, penerima, dan tujuan. Kesimpulan ini didasarkan atas hasil studi yang mereka lakukan mengenai pengiriman pesan melalui radio dan telepon.¹¹

Meski pandangan Shannon dan Weaver pada dasarnya berasal dari pemikiran proses komunikasi elektronika, tetapi para sarjana yang muncul di

¹⁰ *Ibid*, h. 22.

¹¹ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar...*, h. 149.

belakangnya mencoba menerapkannya dalam proses komunikasi antarmanusia seperti yang dilakukan oleh Miller dan Cherry.

Awal tahun 1960-an, David K. Berlo membuat formula komunikasi yang lebih sederhana yang dikenal dengan “SMCR” yaitu: *source* (pengirim), *Message* (pesan), *Channel* (saluran media) dan *Receiver* (penerima).

Selain Shannon dan Berlo, juga tercatat Charles Osgood, Gerald Miller dan Melvin L. De Fleur menambahkan lagi unsur efek dan umpan balik (*feedback*) sebagai pelengkap dalam membangun komunikasi yang sempurna. Kedua unsur ini nantinya lebih banyak dikembangkan pada proses komunikasi antarpribadi (personal) dan komunikasi massa.

Perkembangan terakhir adalah munculnya pandangan dari Josep de Vito, K. Sereno dan Erika Vora yang menilai faktor lingkungan merupakan unsur yang tidak kalah pentingnya dalam mendukung terjadinya proses komunikasi.¹²

Berikut ini 7 unsur-unsur komunikasi menurut para ahli:¹³

1. Sumber

Semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi. Dalam komunikasi antarmanusia, sumber bisa terdiri dari satu orang, tetapi bisa juga dalam bentuk kelompok misalnya, partai., organisasi atau lembaga. Sumber sering disebut pengirim, komunikator atau dalam bahasa inggrisnya *Source*, *server* atau *encoder*.

2. Pesan

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi. Isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasehat atau propaganda. Dalam bahasa inggris pesan biasanya diterjemahkan dengan kata *message*, *content* atau *information*.

¹² Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi...*, h. 22-23.

¹³ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi...*, h. 69-70.

3. Media

Media yang dimaksud disini ialah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Terdapat beberapa pendapat mengenai saluran atau media. Ada yang menilai bahwa media bisa bermacam-macam bentuknya, misalnya dalam komunikasi antarpribadi pancaindra dianggap sebagai media komunikasi.

Selain indra manusia, ada juga saluran komunikasi seperti telepon, surat, telegram, yang digolongkan sebagai media komunikasi antarpribadi.

Dalam komunikasi massa, media adalah alat yang dapat menghubungkan antara sumber dan penerima yang sifatnya terbuka, di mana setiap orang dapat melihat, membaca, dan mendengarnya.

Media dalam komunikasi massa dapat dibedakan atas dua macam, yakni media cetak dan media elektronik. Media cetak seperti halnya surat kabar, majalah, buku, leaflet, brosur, stiker, bulletin, poster, spanduk, dan sebagainya. Sementara itu media elektronik antara lain : radio, film, televisi, *video recording*, komputer, *audio cassette* dan sebagainya.

Media komunikasi seperti di atas, serta kegiatan dan tempat-tempat yang banyak ditemui dalam masyarakat pedesaan, bisa juga dipandang sebagai media komunikasi sosial, misalnya rumah-rumah ibadah, balai desa, panggung kesenian, dan pesta rakyat.¹⁴

4. Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau Negara.

Penerima bisa disebut dengan berbagai macam istilah, seperti khalayak, sasaran, komunikan, atau dalam bahasa inggris disebut *audience* atau *receiver*. Dalam proses komunikasi telah dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat karena adanya sumber. Tidak ada penerima jika tidak ada sumber.

Penerima adalah elemen penting dalam proses komunikasi, karena dialah yang menjadi sasaran dalam komunikasi. Jika suatu pesan tidak diterima oleh

¹⁴ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi...*, h. 25.

penerima, akan menimbulkan berbagai macam masalah yang sering kali menuntut perubahan, apakah pada sumber , pesan, atau saluran.

Kenalilah khalayakmu adalah prinsip dasar dalam berkomunikasi. Karena mengetahui dan memahami karakteristik penerima (khalayak), berarti suatu peluang untuk mencapai keberhasilan komunikasi.

5. Pengaruh

Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang. Oleh karena itu, pengaruh bisa juga diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan.

6. Tanggapan Balik

Ada yang beranggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah salah satu bentuk daripada pengaruh yang berasal dari penerima. Akan tetapi sebenarnya umpan balik bisa juga berasal dari unsur yang lain seperti pesan dan media, meski pesan belum sampai pada penerima. Misalnya sebuah konsep surat yang memerlukan perubahan-perubahan sebelum dikirim, atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan itu mengalami gangguan sebelum sampai ke tujuan. Hal-hal seperti ini menjadi tanggapan balik yang diterima oleh sumber.

7. Lingkungan

Lingkungan atau situasi ialah faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan atas empat macam, yakni lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis, dan dimensi waktu.

Lingkungan fisik menunjukkan bahwa suatu proses komunikasi hanya bisa terjadi kalau tidak terdapat rintangan fisik, misalnya geografis. Komunikasi sering kali sulit dilakukan karena faktor jarak yang begitu jauh, dimana tersedia fasilitas komunikasi seperti telepon, kantor pos atau jalan raya.

Lingkungan sosial menunjukkan faktor sosial budaya, ekonomi dan politik yang bisa menjadi kendala terjadinya komunikasi, misalnya kesamaan bahasa, kepercayaan, adat istiadat, dan status sosial.

Dimensi psikologi adalah pertimbangan kejiwaan yang digunakan dalam berkomunikasi, misalnya menghindari kritik yang menyinggung perasaan orang lain, menyajikan materi yang sesuai dengan usia khalayak. Dimensi psikologis ini bisa disebut dimensi internal.

Sedangkan dimensi waktu menunjukkan situasi yang tepat untuk melakukan kegiatan komunikasi. Banyak proses komunikasi tertunda karena pertimbangan waktu, misalnya musim. Namun perlu diketahui dengan dimensi waktu maka informasi memiliki nilai.¹⁵

Jadi, setiap unsur memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun proses komunikasi. Bahkan ketujuh unsur ini saling bergantung satu sama lain. Artinya tanpa keikutsertaan satu unsur akan memberi pengaruh pada jalannya komunikasi.

Komunikasi telah didefinisikan sebagai usaha penyampaian pesan antar manusia, sehingga untuk terjadinya proses komunikasi minimal terdiri dari 3 unsur yaitu:

- a. Pengirim pesan (komunikator).
- b. Penerima pesan (komunikan).
- c. Pesan itu sendiri.

a. Komunikator

Pengirim pesan (komunikator) adalah manusia berakal budi yang berinisiatif menyampaikan pesan untuk mewujudkan motif komunikasinya.

Sebagai pelaku utama dalam proses komunikasi, komunikator memegang peranan yang sangat penting, terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi. Untuk itu, seorang komunikator harus terampil berkomunikasi, dan juga kaya ide serta penuh daya kreativitas.¹⁶

¹⁵ *Ibid*, h. 27.

¹⁶ *Ibid*, h. 87

b. Komunikan

Komunikan (penerima pesan) adalah manusia yang berakal budi, kepada siapa pesan komunikator ditujukan. Peran antara komunikator dan komunikan bersifat dinamis, dan saling bergantian. .

c. Pesan

Pesan adalah stimulus yang disampaikan dari komunikator (sumber) pada komunikan (si penerima). Bila dilihat secara keseluruhan, pesan itu tidak hanya berasal dari manusia ada juga yang berasal dari non- manusia. Bila pesan tersebut berasal dari manusia, maka kita dapat bedakan menjadi dua jenis pesan yaitu pesan verbal dan pesan non verbal.¹⁷

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwasanya unsur-unsur komunikasi secara garis besar minimal dapat dikelompokkan menjadi tiga unsur yaitu komunikator, komunikan, dan pesan.

3. Prinsip Dasar Berlangsungnya Komunikasi

Untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip dari komunikasi tersebut. Menurut Seiler, ada empat prinsip dasar komunikasi yaitu : suatu proses, suatu sistem, interaksi dan transaksi, dimaksudkan atau tidak dimaksudkan. Masing-masing dari prinsip itu akan dijelaskan berikut ini:

1. Komunikasi adalah suatu proses

Komunikasi adalah suatu proses Karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi juga bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk dapat diteliti. Komunikasi menurut Seiler lebih merupakan cuaca yang terjadi dari bermacam-macam variabel yang kompleks dan terus berubah. Kadang-kadang cuaca hangat, matahari bersinar, pada waktu yang lain cuaca dingin, berawan dan lembap. Keadaan cuaca merefleksikan satu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada publikatnya.

¹⁷ Abizar, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988), h. 4.

Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu : saling berhubungan diantara orang, lingkungan, keterampilan, sikap, status, pengalaman, dan perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi pada suatu waktu tertentu.

Contoh: seorang pengawas sedang memperhatikan karyawannya sesuatu pekerjaan. Tiba-tiba pengawas tersebut mengucapkan kata salah, maka karyawan yang sedang bekerja tersebut menghentikan pekerjaannya dan mungkin bertanya dimana letak kesalahannya. Atau kalau karyawan tersebut tahu dimana letak kesalahannya dia dapat langsung memperbaiki pekerjaannya pada saat diawasi tersebut.

2. Komunikasi adalah sistem

Seperti kita ketahui di atas bahwa komunikasi terdiri dari beberapa unsur dan unsur-unsur tersebut mempunyai tugas masing-masing. Tugas dari unsur-unsur itu berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi. Misalnya pengirim mempunyai peranan untuk menentukan apa informasi atau apa arti yang dikomunikasikan. Setelah tahu apa arti komunikasi atau informasi yang akan dikirimkan, informasi tersebut perlu diubah ke dalam kode atau sandi-sandi tertentu sesuai dengan aturannya sehingga berupa suatu pesan. Jadi komponen pesan ada kaitannya dengan komponen pengirim. Bila pengirim tidak benar menyandikan arti yang akan dikirim maka terjadilah pesan itu kurang tepat. Kurang tepatnya pesan yang dikirim akan mempengaruhi komponen penerima dalam menginterpretasikannya. Kaitan komponen pesan dengan saluran misalnya bila pesan disampaikan dengan lisan maka gelombang suara adalah saluran dan ini juga berkaitan dengan si penerima dalam mengikuti pesan yang harus menggunakan pendengarannya dalam menerima pesan tersebut. Begitulah, antara satu komponen yang lain saling berkaitan dan apabila terdapat gangguan pada suatu komponen akan berpengaruh pada proses komunikasi secara keseluruhan.¹⁸

¹⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 20.

3. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi

Yang dimaksud dengan istilah interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Misalnya seseorang berbicara kepada temannya mengenai sesuatu, kemudian temannya yang mendengar memberikan reaksi atau komentar terhadap apa yang sedang dibicarakan itu. Begitu selanjutnya berlangsung secara teratur ibarat orang yang bermain melempar bola. Seorang yang melemparkan dan yang lainnya menangkap kemudian yang menangkap melemparkan kembali kepada si pelempar pertama.

Dalam kehidupan sehari-hari komunikasi yang kita lakukan tidak teratur prosesnya. Banyak dalam percakapan tatap muka terlibat dalam proses pengiriman pesan secara simultan tidak terpisah seperti contoh di atas. Dalam keadaan demikian komunikasi tersebut bersifat transaksi. Sambil menyandikan pesan kita juga menginterpretasikan pesan yang kita terima. Misalnya dalam situasi pengajaran di kelas antara guru dengan murid seringkali memperlihatkan komunikasi transaksi ini. Sambil guru menyampaikan informasi kepada murid atau sedang menjelaskan pengajaran muridpun menyampaikan pesan kepada guru dalam bermacam-macam bentuk. Jadi, komunikasi yang terjadi antara manusia dapat berupa interaksi dan transaksi.

4. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja.

Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Misalnya seorang pemimpin bermaksud mengadakan rapat dengan kepala-kepala bagiannya. Apabila pimpinan tersebut mengirimkan pesan yang berisi undangan rapat kepada kepala-kepala bagiannya, maka itu dinamakan komunikasi disengaja. Tetapi apabila pesan yang tidak sengaja atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu untuk menerimanya maka itu dinamakan komunikasi tidak disengaja. Misalnya seseorang memakai warna pakaian yang agak terang yang tidak mempunyai maksud untuk mengirim pesan tertentu, kadang-kadang diterima secara tidak sengaja sebagai pesan oleh orang lain, karena tanpa disadari orang lain melihat warna pakaian yang dipakainya.

Komunikasi yang ideal terjadi apabila seseorang bermaksud mengirim pesan tertentu terhadap orang lain yang ia inginkan untuk menerimanya. Tetapi itu bukan merupakan jaminan bahwa pesan itu akan efektif, karena tergantung kepada faktor lain yang juga ikut berpengaruh kepada proses komunikasi. Kadang-kadang ada juga pesan yang sengaja dikirimkan kepada orang-orang yang dimaksudkan tetapi sengaja tidak diterima oleh orang itu. Misalnya orang tua yang berbicara kepada anaknya tetapi anaknya tidak mau mendengarnya.

Ada juga situasi komunikasi yang tidak disengaja tetapi diterima oleh orang lain dengan sengaja. Misalnya, dalam suatu kelas yang hening tiba-tiba seorang murid berdiri maju kedepan mengambil kapur untuk menghisap tinta penanya. Gerakan murid dengan tidak sengaja sebagai pesan itu diterima murid-murid lainnya sebagai pesan, karena tiba-tiba temannya yang lain memperhatikan gerakannya yang menimbulkan bermacam-macam interpretasi bagi mereka. Dari bermacam-macam contoh di atas jelaslah, bahwa komunikasi itu dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja.¹⁹

Sebuah formula yang dibuat oleh Laswell menerangkan komunikasi ialah *Who says what in which channel to whom with what effect* artinya “Siapa mengatakan Apa dengan saluran Apa kepada Siapa dengan pengaruh Bagaimana?

Berdasarkan definisi Laswell tersebut, maka terdapat lima unsur komunikasi yang saling bergantung satu sama lain.

Pertama, *who* adalah sumber (*source*), sering disebut juga pengirim (*sender*), penyandi (*encoder*), komunikator (*communicator*), pembicara (*speaker*) atau *originator*. Sumber adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber boleh jadi seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan atau bahkan suatu negara. Kebutuhannya bervariasi, mulai dari sekedar mengucapkan “selamat pagi” dengan tujuan untuk memelihara hubungan yang sudah dibangun, menyampaikan informasi, menghibur, hingga kebutuhan untuk mengubah ideologi, keyakinan agama dan perilaku pihak lain. Untuk menyampaikan apa yang ada dalam hatinya (perasaan) atau dalam pikirannya, sumber harus mengubah perasaan atau pikiran tersebut ke dalam seperangkat

¹⁹ *Ibid*, h. 22.

symbol verbal dan atau nonverbal yang idealnya dipahami oleh penerima pesan. Proses inilah yang disebut dengan penyandian (*encoding*). Pengalaman masa lalu, rujukan nilai, pengetahuan, persepsi, pola pikir, dan perasaan sumber mempengaruhi sumber dalam merumuskan pesan. Setiap orang dapat saja merasa bahwa ia menyenangkan seseorang, namun komunikasi tidak terjadi hingga orang yang kita senangi itu menafsirkan rasa senang kita berdasarkan perilaku verbal atau nonverbal kita.

Kedua, *says what* (pesan). Apa yang disampaikan oleh sumber kepada sipenerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal dan non verbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan/maksud sumber tadi. Ada tiga komponen pesan yaitu makna, simbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi pesan. Simbol terpenting adalah kata-kata (bahasa), yang dapat merepresentasikan objek atau benda, gagasan, dan perasaan, baik ucapan (percakapan, wawancara, diskusi, ceramah) ataupun tulisan (surat, esai, artikel, famflet). Kata-kata memungkinkan kita berbagi pikiran dengan orang lain. Pesan juga dapat dirumuskan secara nonverbal, seperti melalui tindakan atau isyarat anggota tubuh (acungan jempol, anggukan kepala, senyuman, tatapan mata, dan sebagainya).

Ketiga, *in which channel* (saluran atau media). Wahana atau alat untuk menyampaikan pesan komunikator (sumber) kepada komunikan (penerima) baik secara langsung (tatap muka) maupun tidak langsung (melalui media cetak/elektronik)

Keempat, *to whom*, (untuk siapa), sering juga disebut dengan sasaran atau tujuan yang dalam hal ini bisa ditujukan kepada individu, kelompok, organisasi, atau negara sebagai pihak yang menerima pesan dari sumber.

Kelima, *with what effect* (dampak atau efek). Dampak atau efek yang terjadi pada komunikan setelah menerima pesan dari sumber, adalah seperti perubahan sikap dari tidak setuju menjadi setuju, bertambahnya pengetahuan dari tidak tahu menjadi tahu dan lain-lain.²⁰

²⁰ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar...*, h. 70-71

4. Jenis Komunikasi

Seperti halnya dengan definisi komunikasi, maka tipe atau bentuk komunikasi dikalangan para pakar juga berbeda satu dengan yang lainnya. Klasifikasi itu didasarkan atas sudut pandang masing-masing pakar menurut pengalaman dan bidangnya.

Tidak begitu mudah menyalahkan suatu klasifikasi tidak benar, karena masing-masing pihak memiliki sumber yang cukup beralasan. Misalnya kelompok sarjana komunikasi Amerika yang menulis buku *Human Communication*, mereka membagi komunikasi atas lima macam tipe, yakni Komunikasi Antarpribadi (*Interpersonal Communication*), Komunikasi Kelompok Kecil (*Small Group Communication*), Komunikasi Organisasi (*Organizational Communication*), Komunikasi Massa (*Mass Communication*) dan Komunikasi Publik (*Public Communication*).

Sedangkan menurut Joseph A. DeVito, membagi komunikasi menjadi empat macam yaitu, Komunikasi antarpribadi, Komunikasi Kelompok Kecil, Komunikasi Publik dan Komunikasi Massa.

Sementara R. Wayne Pace justru membagi komunikasi itu atas tiga macam yakni komunikasi dengan diri sendiri, komunikasi antarpribadi serta komunikasi khalayak.²¹

Memperhatikan pandangan para pakar di atas maka dapat kita lihat bahwa ternyata cukup banyak jenis-jenis atau bentuk komunikasi itu sendiri.

5. Komunikasi Internal

Dilihat dari ruang lingkungannya komunikasi yang terjadi dalam organisasi sekolah terbagi atas komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal merupakan komunikasi antar personil yang ada di sekolah. Komunikasi harus selalu dikembangkan baik oleh kepala sekolah maupun oleh personil lainnya. Komunikasi harus selalu dikembangkan dengan baik karena akan memberikan

²¹ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi...*, h. 29.

kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan pekerjaan sekolah yang merupakan tugas bersama.²²

Dalam komunikasi internal ada beberapa faktor yang menjadi penghalang seperti yang diungkapkan oleh Borches yaitu:

- (1). Pengaruh perbedaan status (*status effects*) dapat terjadi jika seseorang memiliki status yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki. Penghalang ini merupakan sesuatu hal yang seharusnya tidak menjadi penghalang komunikasi internal antara guru dengan pimpinannya, pemimpin tidak memandang status ataupun etnis dari gurunya, tetapi harus memperlakukan guru-guru secara sama rata, dan harus memperhatikan karakteristik perbedaan individu dari gurunya
- (2). Penyimpangan persepsi (*perceptual distortions*) dapat disebabkan oleh konsep atau pengenalan diri yang buruk atau pemahaman yang buruk terhadap orang lain
- (3). Perbedaan budaya (*culture differences*) mempengaruhi komunikasi diantara orang-orang dari departemen lain yang berbeda dan keagamaan yang berbeda, hal ini juga harus dihilangkan oleh pemimpin dalam membina gurunya
- (4). Gangguan fisik (*physical distraction*) sering dapat mengganggu seperti ruangan yang kotor, sistem penerangan yang buruk
- (5). Pemilihan saluran komunikasi yang buruk dan
- (6). Tidak adanya umpan balik.²³

Meskipun komunikasi satu arah lebih cepat namun dalam proses pengkinerjaan guru harus lebih mengutamakan komunikasi dua arah, karena dengan komunikasi dua arah akan dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja guru. Agar komunikasi internal dapat berjalan dengan baik pada proses pengkinerjaan guru, seharusnya seorang pemimpin atau kepala madrasah melakukan komunikasi dengan pikiran yang jernih dan menggunakan kata-kata

²² Suprihatin, MH, et al, *Manajemen Sekolah* (Semarang: UPT MKK Universitas Negeri Semarang, 2004), h. 100.

²³ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru* (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 52.

yang mudah dipahami oleh guru, emosi yang baik ketika kepala madrasah menyampaikan kepuasan dalam pengkinerjaan dari seorang guru yaitu dengan mengucapkan terima kasih. Hal ini seperti diungkapkan oleh Deporter dkk, bahwa untuk mendapatkan hasil terbaik dengan bawahannya, akuilah setiap usaha, tidak hanya usaha yang benar.²⁴

Menurut Riger, hubungan internal akan terjadi secara efektif apabila kedua belah pihak memenuhi kondisi berikut : (1) bertemu satu sama lain, (2) empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami oleh satu sama lain, (3) menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai dan keberatan, (4) menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, sikap menerima dan empati satu sama lain, (5) merasa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan, (6) memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.²⁵

Untuk memastikan agar komunikasi internal dapat berjalan dengan baik antara individu perlu diperhatikan beberapa hal seperti sejauh mana penerima pesan memiliki informasi untuk dapat memahami pesan-pesan yang dikirim, dengan adanya informasi yang dimiliki oleh penerima pesan akan sangat membantu dalam memahami informasi yang disampaikan pengirim pesan, penggunaan informasi nonverbal secara efektif, keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, kemampuan menyampaikan pesan, atau gagasan dengan jelas, pengetahuan terhadap pendapat dan perasaan orang lain.²⁶

Upaya membina komunikasi internal tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, akan tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian setiap personel dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesadaran.

²⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 20.

²⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi...*, h. 12.

²⁶ Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 20.

a. Prinsip komunikasi internal

Menurut Suprihatin,²⁷ prinsip-prinsip komunikasi internal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

- 1) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak tapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan.
- 2) Mendorong guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan masalah agar guru dan karyawan mau melaksanakan aktifitas dan berkreatifitas.
- 3) Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka dan mendengarkan pendapat orang lain.
- 4) Mendorong para guru untuk mengambil keputusan yang terbaik dan mentaati keputusan itu.
- 5) Berlaku sebagai pengaruh, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan secara redaksional.

Menurut Effendy, prinsip komunikasi internal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin harus mengadakan persiapan secara seksama sebelum berkomunikasi.
- b. Pemimpin harus membangkitkan perhatian komunikator sebelum komunikasi dimulai.
- c. Memelihara kontak pribadi selama berkomunikasi
- d. Tunjukkan diri sebagai komunikator yang baik
- e. Berbicara secara meyakinkan
- f. Bersikap empati dan simpatik
- g. Bertindak sebagai pembimbing bukan pendorong.
- h. Mengemukakan pesan komunikasi yang menyangkut kepentingan komunikasi, bukan komunikator semata.²⁸

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ketika seseorang ingin menjadi pemimpin yang baik maka terlebih dahulu harus memiliki

²⁷ Suprihatin, *Manajemen Sekolah...*, h. 101.

²⁸ Onong Ucit Jana Effendy, *Kepemimpinan dan Organisasi* (Bandung: Alumni, 1981), h. 126.

kemampuan dan kesiapan untuk melakukan komunikasi terhadap staf dan *stake holder* yang ada.

b. Bentuk-bentuk komunikasi internal

- 1) Komunikasi ke bawah (*Dawnward communication*) atau komunikasi kepala sekolah dengan guru.

Yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan kebawahan. Tiap komunikasi yang mengalir dari pimpinan puncak hingga ke bawah mengikuti hirarki adalah komunikasi kebawah.²⁹ Pendapat lain mengatakan bahwa komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari puncak pimpinan ke berbagai jenjang yang ada diawalnya, berisi yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pimpinan.³⁰

Dengan demikian komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang datang dari kepala sekolah kepada bawahannya yaitu guru yang ada di sekolah tersebut. Tipe-tipe komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Instruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu dapat berupa perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual dan program latihan tertentu.
2. Rasional kinerja yaitu pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana keterkaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau obyek organisasi. Kualitas dan Kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Apabila pimpinan menganggap bawahannya pemalas maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit, tetapi bila bawahan dapat memotivasi dirinya sendiri maka pesan rasional yang disampaikan banyak.
3. Ideologi yaitu merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan lainnya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada susunan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan

²⁹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi...*, h. 108.

³⁰ Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi...*, h. 156.

antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

4. Informasi, pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.
5. Balikan yaitu pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaan. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah apabila pimpinan tidak mengkritik kinerjanya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan.³¹

- 2) Komunikasi ke atas (*Upward Communication*) atau komunikasi guru kepada kepala sekolah adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas. Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan guru, sikap dan perasaan guru tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai, dan lain-lain. Jika arus informasi ke atas tidak lancar maka manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya.³²

Alasan pentingnya Komunikasi dari bawah ke pimpinan antara lain. Pertama pimpinan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menilai berbagai kekurangan, sebagai bahan pengambilan keputusan dan mungkin untuk memperbaiki komunikasi ke bawah, terutama melalui beberapa jenis balikan. Balikan ini perlu untuk menentukan apakah guru-guru telah menerima atau mengerti pesan-pesan yang disampaikan kepada mereka. Kedua, tanpa melalui mekanisme yang panjang, karena melalui komunikasi ke atas guru yang lebih rendah dapat mengajukan pertanyaan, menyatakan pendapat atau usul, menyatakan rasa tidak puas, menyatakan keluhan atau mengajukan saran-saran mengenai kebijakan yang telah ditetapkan.

³¹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi...*, h. 108-109.

³² *Ibid*, h. 116.

Metode komunikasi ke bawah menurut Pace antara lain :³³

- a. Ketersediaan. Metode-metode yang sudah tersedia dalam suatu organisasi lebih cenderung untuk digunakan. Apabila diperlukan dapat ditambah dengan metode lain untuk menjadikan lebih efektif. Dalam hal ini penggunaan metode komunikasi cenderung menggunakan sarana-sarana yang telah tersedia dalam organisasi. Misalnya dalam menyampaikan informasi dari pimpinan dengan menggunakan memo, atau surat perintah dll.
- b. Biaya. Pertimbangan biaya yang paling murah akan cenderung dipilih untuk menyebarluaskan informasi yang bersifat rutin dan tidak mendesak. Tetapi bila informasi yang akan dikomunikasikan tidak bersifat rutin dan mendesak maka soal biaya tidak begitu dipertimbangkan agar informasi cepat sampai. Dalam penyampaian informasi keseluruhan komponen organisasi pemilihan biaya yang paling murah harus dipertimbangkan organisasi agar penggunaan biaya tidak mengganggu jalannya organisasi dan penyampaian informasi dapat lebih efektif.
- c. Dampak. Metode yang memberikan dampak atau kesan yang lebih besar akan sering dipilih atau digunakan dari pada metode yang sedang atau kurang dampaknya. Dalam penggunaan metode ini akan dipilih metode yang dapat memberikan kesan yang berarti kepada penerima pesan akan lebih sering digunakan karena hal tersebut akan lebih mempercepat pemahaman dari penyampaian informasi yang disampaikan.
- d. Relevansi. Metode yang relevan dengan tujuan yang akan dicapai paling sering dipilih. Penggunaan metode komunikasi ke bawah harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dari penyampaian informasi tersebut. Misalnya untuk memberikan informasi yang pendek mungkin lebih tepat digunakan metode lisan yang diikuti dengan penggunaan memo. Tetapi jika tujuan untuk memberikan informasi yang kompleks dan rinci maka lebih tepat menggunakan metode secara tertulis.
- e. Respon. Pemilihan metode juga dihubungkan oleh apakah respon terhadap informasi itu diinginkan atau diperlukan. Apabila diinginkan maka metode lisan secara tatap muka lebih efektif dalam bentuk interpersonal maupun rapat. Dalam

³³ *Ibid*, h. 114.

hal ini adalah efek yang terjadi setelah informasi tersebut disampaikan kepada bawahan, apakah respon dari bawahan bagus atau tidak, maka hal tersebut harus selalu dipertimbangkan oleh pimpinan supaya ketika memberikan dampak yang buruk bagi organisasi.

- f. Skill. Metode yang paling cocok digunakan adalah metode yang sesuai dengan skill si penerima dan si pengirim. Apabila si penerima mempunyai latar belakang pendidikan yang kurang, maka metode tulisan yang bersifat kompleks kurang tepat digunakan. Penggunaan metode penyampaian informasi harus memperhatikan kemampuan dari si penerima informasi, agar dapat dicapai efektifitas penyampaian informasi karena kemampuan menerima informasi dari setiap orang berbeda.³⁴

Selanjutnya metode yang paling efektif dan paling sering digunakan oleh pimpinan adalah penggunaan saluran kombinasi cenderung memberikan hasil yang terbaik. Dengan kata lain, untuk menyampaikan informasi kepada para guru dengan tepat. Kombinasi saluran tulisan dan lisan memberikan hasil terbaik. Mengirimkan pesan menggunakan lebih dari satu saluran terasa berlebihan tetapi hal ini ternyata dapat memastikan bahwa pesan tersebut akan selalu diingat oleh bawahan.³⁵

Menurut Suprihatin,³⁶ komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu sebagai berikut :

- a. Dengan adanya komunikasi ke atas pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya pimpinan menerima apa yang disampaikan guru.
- b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
- c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas bawahan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.

³⁴ *Ibid*, h. 114-115.

³⁵ Dedy Mulyana, *Komunikasi Organisasi...*, h. 175.

³⁶ Suprihatin. MH, et al, *Manajemen Sekolah...*, h. 123.

- d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan pimpinan mengetahuinya.
- e. Komunikasi ke atas menjadikan pimpinan dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
- f. Komunikasi ke atas membantu bawahan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugas dan organisasi.

3) Komunikasi Horisontal (*Horizontal Communication*)

Apabila terjadi komunikasi diantara anggota kelompok kerja yang sama, diantara kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer pada yang sama atau antara bagian atau Kementerian pada tingkat yang sama, atau antara pegawai-pegawai apa saja yang secara horizontal sama dalam hierarki organisasi, maka komunikasi tersebut adalah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal ini sangat intens dilakukan antar bagian yang memiliki tingkat frekuensi kinerja yang tinggi, yang dimaksudkan untuk menghemat waktu dan memudahkan melakukan koordinasi yang dapat berlangsung secara formal, hubungan-hubungan kinerja dalam pembagian struktur kerja diatur secara formal atau secara informal untuk mempercepat tindakan.

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya sebagai berikut :

- a. Mengkoordinasi tugas-tugas. Bagian-bagian tertentu yang sama jenjangnya dalam organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan hal-hal yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.
- c. Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
- d. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama dari semua komponen yang ada dalam organisasi.

- e. Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kinerja adalah berinteraksi dengan teman untuk memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya.

Di sekolah memang tidak banyak personel kalau dipandang dari personel dewasa, yaitu Guru non guru. Namun jika siswa dipandang sebagai personel sekolah maka jumlahnya akan menjadi besar. Oleh karena itu komunikasi internal yang baik antar berbagai personel tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa untuk mencapai hasil optimal. Kurangnya komunikasi akan mengakibatkan kurangnya hasil yang diwujudkan, bahkan kegagalan pencapaian tujuan. Kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk membina komunikasi internal dengan sebaik-baiknya agar para guru mampu bekerja sama untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.³⁷

Dari uraian tentang landasan teori di atas, maka yang menjadi landasan instrumen penelitian tentang komunikasi internal terdiri dari tiga konsep yang diambil dari pendapat Muhammad adalah :

1. Komunikasi ke bawah yang meliputi : (1) instruksi tugas, (2) rasional, (3) ideologi, (4) informasi, (5) balikan.
2. Komunikasi ke atas yang meliputi : (1) kegiatan pekerjaan, hasil yang dicapai, kemajuan dan rencana ke depan, (2) menjelaskan masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan memerlukan bantuan, (3) menawarkan saran/ide untuk perbaikan, (4) mengemukakan pikiran dan perasaan terhadap kerjaan, teman kerja dan organisasi.
3. Komunikasi horizontal yang meliputi : (1) membangun hubungan interpersonal, (2) saling bagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas, (3) memecahkan masalah yang berada pada tingkatan yang sama, (4) menyelesaikan konflik anggota yang ada dalam organisasi, (5) menjalin pemahaman yang sama, (6) mengkoordinasikan tugas.³⁸

³⁷ Suprihatin..., h. 112.

³⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi...*, h. 125

B. Komunikasi dalam Perspektif Islam

1. Tujuan Komunikasi Menurut Ajaran Islam

Menurut Kholil tujuan komunikasi dalam islam yaitu untuk memberikan kabar gembira dan ancaman, mengajak kepada yang ma'ruf dan mencegah kemungkaran, memberikan peringatan kepada yang lalai, menasehati dan menegur. Dalam hal ini komunikasi Islam senantiasa merubah perlakuan buruk individu atau khalayak sasaran kepada perlakuan baik.³⁹

Lebih lanjut Kholil mengatakan perencanaan (*planning*) adalah suatu kegiatan menetapkan tujuan dan target dilakukannya komunikasi serta tindakan-tindakan dan perlengkapan apa yang seharusnya diperbuat dan dimiliki untuk mencapai tujuan tersebut. Pada tahap perencanaan komunikasi ini setidaknya perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:⁴⁰

- 1) Apa kegiatan komunikasi yang dilakukan
- 2) Apa tujuan dan target yang hendak dicapai
- 3) Kapan kegiatan komunikasi dilakukan
- 4) Keahlian apa yang dibutuhkan
- 5) berapa tenaga yang diperlukan
- 6) Apa saja bahan-bahan atau peralatan yang dibutuhkan
- 7) Berapa biaya yang dibutuhkan
- 8) Bagaimana teknis pelaksanaan komunikasi tersebut.

Dengan demikian setiap kita ingin melakukan komunikasi maka terlebih dahulu kita harus merancang dan menargetkan apa yang akan kita capai setelah diakukannya komunikasi tersebut.

2. Etika Komunikasi Menurut Ajaran Islam

Secara sepintas, tidak terdapat perbedaan antara etika Barat dan etika (akhlak) Islam karena keduanya menentukan batasan antara baik dan buruk, benar dan salah. Tetapi jika diteliti secara mendalam, diantara keduanya terdapat perbedaan. Perbedaannya adalah, etika Barat bertitik tolak pada akal pikiran

³⁹ Syukur Kholil, *Komunikasi Islami* (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 7.

⁴⁰ *Ibid*, h. 118-119.

manusia, yaitu akal pikiran para ahli filsafat. Sedangkan etika Islam bersumber dari Al-quran dan hadis Rasulullah saw.⁴¹

Perbedaan tersebut apabila kita teliti lebih lanjut maka akan kita dapati bahwa ada perbedaan yang mencolok antara etika (akhlak) Islam dengan etika Barat. Hal ini dikarenakan etika Islam bersumber dari al-Quran dan hadis Rasulullah saw dan didasari oleh keimanan dan ketaqwaan kepada Allah swt. Sedangkan etika Barat bersumber dari akal pikiran manusia, dan berdasarkan pada pandangan para ahli filsafat, dan boleh jadi antara para ahli filsafat terdapat perbedaan dalam memandang baik atau buruk suatu sikap atau perbuatan, hal ini diakibatkan adanya perbedaan *culture* atau kebudayaan serta tempat mereka masing-masing.

Seorang Muslim haruslah memiliki etika, karena saat kita telah mengakui bahwa diri kita seorang muslim maka berarti kita telah membuat kontrak kepada Allah yaitu dengan mematuhi dan melaksanakan seluruh ajaran-Nya. Dalam melaksanakan kepatuhan, setiap manusia harus mampu berkomunikasi dan dapat dikomunikasikan sesuai dengan norma (etika) sebagai cerminan manusia yang sempurna, baik, mulia dan beradab. Pemikiran dan praktek etika dalam masyarakat dewasa ini, khususnya yang berhubungan dengan komunikasi, perilaku media massa, opini publik dan interaksi sosial haruslah benar-benar mencerminkan ikatan *normatif religius*. Dengan ikatan ini diharapkan transaksi komunikasi dapat berjalan secara baik dan konstruktif, karena adanya dorongan *spirit spiritual*.

Al-Quran sebagai *way of life* yang kaya akan konsep-konsep aplikatif telah menawarkan segala bentuk tentang nilai hidup bagi umat manusia, jika ia ingin selamat. Artinya al-Quran juga merupakan sumber etika terhadap segala perilaku hidup. Maka dengan itu dapat kita pastikan bahwa al-Quran sesungguhnya telah menggariskan kepada kita tentang bagaimana etika dalam berkomunikasi. Diantara prinsip dalam etika berkomunikasi juga sudah dilukiskan dalam al-Quran dan hadis hal ini juga disinggung oleh Syukur Kholil dalam buku *Antologi Kajian Islam*

⁴¹ Saodah Wok, et. al., *Teori-teori Komunikasi*, Cet. I (Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors SDN BHD, 2004), h. 190.

dengan judul pembahasan; *Komunikasi dalam Perspektif Islam* diantaranya adalah sebagai berikut:⁴²

1. Memulai pembicaraan dengan salam

Komunikator sangat dianjurkan untuk memulai pembicaraan dengan mengucapkan salam, yaitu ucapan “*Assalamu ‘alaikum*”. Hal ini digambarkan oleh Rasulullah saw, dalam sebuah hadisnya:

عن عبد الله بن عمر وان رجلا سال رسول الله صلى الله عليه وسلم اي الاسلام خير قال تطعم الطعم وتقرأ السلام على من عرفت ومن لم تعرف

Artinya:

Dari Abdullah bin Amr bahwasanya ada seseorang bertanya kepada Rasulullah saw, “Amal perbuatan apakah di dalam islam yang baik? Beliau menjawab: “Memberi makan (orang lapar) dan mengucapkan salam kepada orang yang telah engkau kenal dan orang yang belum engkau kenal”.⁴³

2. Berbicara dengan lemah lembut

Komunikator dalam komunikasi Islam ditekankan agar berbicara secara lemah lembut, sekalipun dengan orang yang terang-terangan memusuhinya. Hal ini antara lain ditegaskan dalam Q.S Thaha, 20: 43-44

اذهبا الى فرعون انه طغى ﴿٢٤﴾ فقولوا له قولا لينا لعله يتذكر او يخشى ﴿٢٥﴾

Artinya:

Pergilah kamu berdua kepada fir'aun, sesungguhnya dia telah melampaui batas, maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut.⁴⁴

⁴² Syukur Kholil, *Komunikasi dalam Perspektif Islam*, dalam Hasan Asari & Amroeni Drajat (ed), *Antalogi Kajian Islam*, Cet. I (Bandung: CitaPustaka Media, 2004), h. 253-359.

⁴³ Muhammad bin Ismail bin al-Maghirah bin Bukhari, *Shahih Bukhari*, Syekh Abdul Aziz bin Abdullah bin Baaz Jilid I, Kitab Imam Hadis No. 12 (Beirut: Darul Fikri, 1994), h. 11.

⁴⁴ Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Kasir Juz 16* (Jakarta: Sinar Baru Al-gensindo,tt), h. 382.

3. Menggunakan perkataan yang baik

Disamping berbicara dengan lemah lembut, komunikator islam juga harus menggunakan perkataan yang baik-baik yang dapat menyenangkan hati komunikan. Prinsip ini didasarkan kepada firman Allah dalam Q.S al-Isra', 17: 53

وقل لعبادى يقولوا التي هي احسن ان الشيطان ينزغ بينهم ان الشيطان كان
للانسان عدو مبينا ﴿٥٣﴾

Artinya:

Dan katakanlah kepada hamba-hambaku: hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang lebih baik (benar). Sesungguhnya syaitan itu menimbulkan perselisihan diantara mereka, sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagi manusia.

4. Menyebutkan hal-hal yang baik tentang komunikan

Komunikan akan merasa senang apabila disebut hal-hal yang baik tentang dirinya. Keadaan ini dapat mendorong komunikan untuk melaksanakan pesan-pesan komunikasi sesuai dengan yang diharapkan komunikator.

5. Nasehat yang baik

Nasehat yang baik antara lain disebutkan dalam Q.S an-Nahl 16: 125

ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ﴿١٢٥﴾

Artinya:

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik...”

6. Adil

Komunikasi yang adil, akan menempatkan kita (komunikator dan komunikan) untuk tidak menimbulkan keberpihakan. Karena kata adil juga berarti sama dan seimbang dalam memberi balasan. Adapun yang dimaksudkan adil dengan tidak keberpihakan disini adalah tidak mengabaikan status sosial seseorang

atau kelompok ketika kita harus menyampaikan sebuah informasi. Bagaimana kita agar dapat berkomunikasi secara seimbang baik terhadap kaum kerabat, pejabat, dan seorang fakir miskin sekalipun juga menyangkut keberanian untuk mengatakan yang benar dan salah terhadap siapapun.

Berlaku adil dalam berkomunikasi dinyatakan dalam Q.S al-An'am/6: 152

ولا تقربوا مال اليتيم الا بالتي هي احسن حتى يبلغ أشده^ط وأوفوا الكيل والميزان بالقسط^ط لا تكلف نفسا الا وسعها^ط واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى^ط وبعهد الله أوفوا^ع ذالكم وصكم به لعلمكم تذكرون ○

Artinya:

“Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai dewasa dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabat(mu), dan penuhilah janji Allah... yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat”.⁴⁵

7. Menggunakan Bahasa dan Isi Pembicaraan yang Sesuai

Perlu dalam hal ini menyesuaikan bahasa dan isi pembicaraan dengan keadaan komunikan, dalam hal ini dinyatakan Allah dalam Q.S an-Nahl/16: 125 seperti yang sudah disebutkan di atas.

Ayat ini mengisyaratkan adanya tiga tingkatan manusia yaitu kaum intelektual, masyarakat menengah, dan masyarakat awam yang harus diajak berkomunikasi sesuai dengan keadaan mereka.

8. Lebih Dahulu Melakukan Apa yang Dikomunikasikan

Dalam komunikasi islam komunikator dituntut untuk melakukan terlebih dahulu apa yang disuruhnya untuk dilakukan oleh orang lain. Allah amat

⁴⁵ Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Kasir Juz 8...*, h. 160

membenci orang-orang yang mengkomunikasikan sesuatu pekerjaan yang baik kepada orang lain yang ia sendiri belum melakukannya. Hal ini dikemukakan dalam Q.S as-Saff/61: 2-3

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿١﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾

Artinya

Hai orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu perbuat? Amat besar kebencian disisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator haruslah dimulai dari diri komunikator tersebut. Intinya ucapan dan perbuatan seorang komunikator harus sejalan dan diaplikasikannya di dalam kehidupan sehari-hari.

9. Bersikap Jujur

Kejujuran dalam berkomunikasi, yakni menyampaikan pesannya secara benar dan berdasarkan fakta dan data serta tidak memutar balikkannya karena ini merupakan hal utama yang harus diperhatikan bagi seorang muslim. Disamping itu, seorang komunikator islam tidak boleh menyampaikan hal-hal yang tidak diketahui secara pasti kebenarannya, samar-samar atau kabar angin yang tidak jelas sumbernya. Karena informasi tersebut juga dapat menyesatkan orang lain dan dapat menimbulkan fitnah serta menghukum orang yang tidak bersalah.

Dalam kegiatan komunikasi islam, seorang wajib mempertimbangkan wajar tidaknya sesuatu informasi disiarkan. Informasi yang dapat mengganggu ketentraman dan keselamatan seseorang, kelompok, masyarakat, bangsa dan negara tidak boleh dipublikasikan. Demikian juga yang dapat menyinggung perasaan umat beragama, ras, suku dan golongan. Hal tersebut dijelaskan dalam Q.S. al-An'am/6: 108

وَلَا تَسْبُوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسْبُوا اللَّهَ عَدُوًّا بِغَيْرِ عِلْمٍ

Artinya:

“Dan janganlah kamu memaki sembah-sembahan yang mereka sembah selain Allah, karena mereka nanti akan memaki Allah dengan melampaui batas tanpa pengetahuan”.⁴⁶

10. Pesan Akurat

Penyampaian informasi yang tidak jelas sumbernya dan tidak valid datanya adalah sangat potensial untuk menimbulkan fitnah. Maka dengan itu al-Quran secara tegas telah mengingatkan kepada kita agar sangat berhati-hati dan tidak terjebak kepada informasi bohong, hal tersebut dapat merugikan diri sendiri dan orang lain. Seperti firman Allah dalam Q.S. al-Hujurat/49: 6

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu”.⁴⁷

11. Bebas dan Tanggung Jawab

Dalam kegiatan komunikasi islam, komunikator mempunyai kebebasan dalam menerima dan menyampaikan informasi, baik secara lisan, tulisan ataupun isyarat. Komunikator juga tidak dapat memaksakan kehendaknya agar pesan-pesan yang disampaikannya, dapat diterima orang lain (komunikan). Pesan-pesan yang mengandung nilai kebenaran sekalipun tidak dapat dipaksakan kepada orang lain, termasuk nilai-nilai agama.

Namun kebebasan yang diberikan untuk menerima dan menyebarkan informasi tersebut harus dibarengi dengan rasa tanggung jawab. Dalam arti,

⁴⁶ Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Kasir Juz 7...*, h. 472.

⁴⁷ Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Kasir Juz 26...*, h. 475.

informasi yang disampaikan haruslah benar, cara penyampaiannya juga benar serta dapat mewujudkan kemaslahatan bagi kehidupan manusia.

12. Kritik Membangun

Pesan-pesan komunikasi yang bersifat membangun sangat ditekankan dalam komunikasi Islam. Kritik membangun yang disampaikan oleh komunikator atau komunikan, dapat menjadi bahan untuk perbaikan pada masa depan dan dapat menghindari pengulangan kesalahan. Hal ini diisyaratkan dalam Q.S. al-‘asr/103: 1-3

والعصر ﴿١﴾ ان الاءنسان لفي خسر ﴿٢﴾ الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتوا صوا بالحق وتوا صوا بالصبر ﴿٣﴾

Artinya:

“Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat-menasehati supaya menta’ati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran”.⁴⁸

Disamping kegiatan-kegiatan komunikasi yang disuruh untuk dilakukan komunikator, juga ada tindakan-tindakan komunikasi yang harus dihindari oleh seorang komunikator dalam komunikasi islam, yaitu: mengutuk orang lain, memandang remeh orang lain, membocorkan rahasia orang, mengupat, memuji berlebihan, memberi salam kepada orang kafir, bertengakar, mengucapkan kata-kata kotor, berbisik-bisik antar dua orang, dan berkata kafir kepada seorang muslim.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru

1. Hakikat kepemimpinan

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk

⁴⁸ Abul Fida Isma’il Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Kasir Juz 30...*, h. 536

menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai yang ditetapkan.

Secara sederhana, apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang diantara mereka “mengajak” teman-temannya untuk melakukan sesuatu seperti : latihan musik, bermain sepak bola, dan lain-lain, pada pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan “kegiatan memimpin”, karena ada unsur “mengajak” dan mengkoordinasikan, ada teman dan ada kegiatan dan sasarannya. Tetapi, dalam merumuskan batasan atau definisi kepemimpinan ternyata bukan merupakan hal yang mudah dan banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan yang tentu saja menurut sudut pandangnya masing-masing.

Menurut Wahyusumidjo,⁴⁹ dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi.

Guna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan :

- a) Ralph M. Stogdill, Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan
- b) Sondang, Kepemimpinan adalah merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi
- c) Fred E. Fiedler, Kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.⁵⁰

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti : (1) di dalam suatu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di

⁴⁹ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2004), h. 349.

⁵⁰ Taty Rosmiati dan Dedy Achmad Kurniady, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 125.

dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pimpinan terhadap bawahan.

Disamping pengertian di atas, Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. John Price Jones mengatakan *organization is a united group of people working for a common goal, under common leadership and with the proper tools*.⁵¹ Organisasi adalah sekelompok orang yang bersatu padu bekerja untuk suatu tujuan bersama di bawah kepemimpinan bersama, dengan alat-alat yang tepat. Organisasi dalam kajian ini adalah sekolah menengah ke atas. Dengan demikian kepemimpinan di sisni berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru. Prilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok.⁵² Karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha kearah mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan tersebut meliputi perilaku baik verbal maupun nonverbal dalam komunikasi dengan para guru (warga sekolah) untuk pembuatan keputusan serta pelaksanaan keputusan.

Tannembaum, dkk mengatakan, *leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*.⁵³ Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dilatih dalam situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan atau tujuan-tujuan khusus. Defenisi ini mengandung beberapa hal yakni pertama, di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih. Kedua, proses mempengaruhi bawahan secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam konteks ini baik proses interaksi maupun proses mempengaruhi bawahan hanya akan berdampak positif apabila dilandasi oleh kesadaran diri dan kesadaran sosial dari pemimpin.

⁵¹ Sutarto, *Dasar-dasar kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), h. 1.

⁵² Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 107.

⁵³ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 17.

Pifner dan Presthus mengatakan, *leadership is the art of coordinating and motivating individual and groups to achieve desired ends*, dalam.⁵⁴ Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Mengkoordinasi dan memotivasi adalah seni mempengaruhi bawahan oleh pemimpin baik terhadap individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengorganisasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.⁵⁵ Kepemimpinan di sini harus mampu memiliki inspirasi untuk menuntun bawahan demi tercapainya tujuan organisasi. Karena dalam kepemimpinan terjadi proses interaksi antara orang yang memimpin dan orang yang dipimpin (bawahan). Interaksi yang dibangun oleh pemimpin adalah interaksi persuasif yang dilandasi oleh kesadaran diri dan kesadaran sosial yang dapat membawa perubahan positif. Perubahan positif dapat menciptakan karakter bawahan yang positif, yang pada akhirnya mendorong kinerja kelompok yang solid.

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang diperlukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.⁵⁶ Definisi tersebut membicarakan beberapa unsur antara lain mempengaruhi dan memfasilitasi baik pekerjaan kelompok maupun organisasi serta memastikan bahwa semua telah dipersiapkan untuk memenuhi tantangan masa depan.

Keseluruhan definisi kepemimpinan tersebut, mengandung dua hal yang dominan yakni mempengaruhi dan saling pengaruh. Mempengaruhi mengandung kesan searah sedang saling pengaruh mengandung makna timbal balik antara pimpinan dan bawahan.⁵⁷ Apabila dilihat dari kenyataan kerjasama antar kelompok, walaupun mempengaruhi terkesan seolah-olah satu arah tetapi yang

⁵⁴ Sutarto, *Dasar-dasar Komunikasi Administrasi* (Yogyakarta: Data Wacana University Press, 2006), h. 16.

⁵⁵ Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis, Membangun Karakter Sumber Daya Manusia* (Medan: Program Pascasarjana, 2006), h. 18.

⁵⁶ Gary Yulk, *Leadership in Organization, Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih bahasa, Budi Supryanto (Jakarta: PT. Indeks, 2005), h. 9.

⁵⁷ Sutarto, *Dasar-dasar Komunikasi...*, h. 25.

dipengaruhi pasti bereaksi, apapun reaksinya. Dalam proses mempengaruhi terkandung pengertian timbal balik. Jadi kepemimpinan merupakan proses timbal balik antara mereka ingin memimpin dengan mereka yang memilih untuk mengikuti. Artinya kepemimpinan merupakan hubungan antara orang-orang yang terpenggil untuk memimpin dan orang-orang yang memilih untuk mengikuti.

Cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam antara lain, dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberikan imbalan, melimpahkan wewenang, memberikan motivasi, mempercayai warga dengan kesadaran diri, pengendalian diri, empati dan seni mempengaruhi warga sekolah.

Pemimpin sebagai pengembang mampu mendengarkan, empati, berbicara terbuka dan mengarahkan. Pendelegasian oleh pemimpin kepada bawahan dapat memberikan peluang kepada bawahan untuk kreatif melakukan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki bawahan. Pengendalian diri adalah pemimpin yang mampu mengelola emosinya sekalipun selama krisis. Demikian transparansi adalah pemimpin yang terbuka kepada bawahan mengenai perasaan, keyakinan dan tindakannya. Sementara pemimpin yang menjinakkan “anomi” adalah pemimpin yang memiliki integritas diri. Dan harmonis adalah pemimpin yang mampu menciptakan keselarasan dengan bawahan.

2. Pendekatan Studi Kepemimpinan

J. Riberu mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu :⁵⁸

(1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berprilaku dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil.

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu :

⁵⁸ J. Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1987), h. 2.

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan

Menurut pendekatan ini, keberhasilan memimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

2. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yulk⁵⁹, yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seorang pemimpin berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

3. Pendekatan perilaku

Menurut Purwanto,⁶⁰ pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan dan cara mengambil keputusan.

⁵⁹ Gary Yulk, *Leadership in Organization, Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih bahasa, Budi Supryanto..., h. 70.

⁶⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 32.

4. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan ditentukan tidak berdasarkan sifat kepribadian individu-individu, melainkan berdasarkan persyaratan situasi sosial.

3. Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

a. Kepala Sekolah Sebagai Penanggung Jawab

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggungjawab terhadap keseluruhan kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Sejalan dengan di atas Tati Rosmiati dan Dedi Achmad Kurniady mengatakan bahwa,⁶¹ Kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan murid-muridnya.

b. Kepala Sekolah Sebagai Pimpinan Sekolah

Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti dalam kegiatan memimpinnya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan siapa dan kapan

⁶¹ Taty Rosmiati dan Dedy Achmad Kurniady, *Kepemimpinan Pendidikan...*, h. 125.

dilakukan. Kegiatan sekolah seperti tersebut di atas harus direncanakan oleh kepala sekolah. Hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dapat berjalan lancar. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kinerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kinerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kinerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

4. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekosongan tindakan.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kinerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.

c. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya tugas para inspektur ataupun pengawas saja melainkan juga tugas para Kepala sekolah terhadap guru dan pegawai sekolahnya. Supervisi adalah aktifitas menentukan kondisi / syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa Ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus dapat meneliti syarat-syarat mana saja yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang kurang maksimal.

Prinsip-prinsip supervisi menurut Moh. Rifai yaitu:⁶² ketika menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaiknya, kepala sekolah memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus menimbulkan dorongan untuk berkinerja.
2. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realitis, mudah dilaksanakan).
3. Supervisi harus dapat memberi perasaan aman pada guru-guru / pegawai sekolah yang disupervisi.
4. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
5. Supervisi harus didasarkan pada hubungan professional bukan atas dasar hubungan pribadi.
6. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan sikap dan mungkin prasangka guru-guru atau pegawai sekolah.
7. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter), karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau antisipasi dari guru atau pegawai.
8. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
9. Supervisi tidak boleh bersifat mencari kesalahan dan kekurangan.
10. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharap hasil dan tidak boleh cepat merasa kecewa.

⁶² Daryanto, *Admiistrasi Pendidikan...*, h. 85.

11. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif dan kooperatif.

Faktor-faktor yang menghubungi keberhasilan supervisi

1. Lingkungan masyarakat dimana sekolah berada.
2. Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah.
3. Tingkat dan jenis sekolah.
4. Keadaan guru-guru yang tersedia.
5. Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri.

Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar. Disamping itu termasuk juga dalam kegiatan melakukan usaha-usaha membantu pegawai non guru agar semakin mampu melaksanakan tugas administratif yang menunjang peningkatan daya dan hasil guna.

Supervisi kepala sekolah adalah menilai kemampuan setiap personil sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya, guna membantu yang bersangkutan melakukan perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan, dengan menunjukan kekurangan-kekurangan atau kelemahan masing-masing dalam kinerja agar diatasi dengan usaha sendiri. Dengan kata lain tujuan supervisi kepala sekolah adalah menumbuhkan kesadaran guru/pegawai untuk berusaha dengan kemampuan sendiri memperbaiki kekurangan atau kelemahannya dalam melaksanakan tugas, berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan kepala sekolah.⁶³

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, selanjutnya untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah dilakukan melalui tanggapan guru mengenai perilaku kepala sekolah, dimana kepemimpinan kepala sekolah didasarkan indikator : (1) mengatur pekerjaan guru, (2) mengkoordinasi kegiatan guru, (3) menyediakan keperluan, peralatan, bantuan teknis, penuh perhatian dan bertindak ramah, (4) mendukung dan membantu tugas guru, (5) memperlihatkan kepercayaan, (6) memberi informasi pada bawahan, (7) memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan.

⁶³ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru...*, h. 72.

4. Pengertian dan Unsur- Unsur Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kata “kinerja” dalam bahasa Indonesia terjemah dari kata dalam Bahasa Inggris “*performance*” yang berarti (1) pekerjaan; perbuatan atau (2) penampilan; petunjuk.⁶⁴ Selanjutnya *performance* berasal dari “*to performance*” dengan beberapa entries yaitu : (1) melakukan, menjalankan, dan melaksanakan, (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Gibson mengemukakan bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maksudnya suatu kinerja dinyatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.⁶⁵

Selanjutnya, Simamora berpendapat bahwa:⁶⁶ kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan oleh karyawan. Hal ini senada dengan pendapat Jerome yang menyatakan bahwa:⁶⁷ kinerja adalah tugas yang menjadi tanggung jawab. Pendapat tersebut menekankan pada tugas dan pekerjaan yang harus di selesaikan sesuai dengan bobot yang sudah terukur. Menurut Armstrong dan Baron⁶⁸ kinerja adalah apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya serta hasil pekerjaannya mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dalam lingkup pendidikan dan pengajaran, Vroom mengatakan bahwa:⁶⁹ “*performance*” (*ability motivation*). Dengan demikian, seorang guru dipandang sebagai pengaruh dan kemampuan dan motivasinya mengajar di dalam kelas. Atau

⁶⁴ Syaiful H. Sagala, *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 179.

⁶⁵ Veithzal Rivai, *Education and Management (Analisis Teori dan Praktek)* (Jakarta: Rajawali Pers Grafindo Persada, 2009), h. 14-15.

⁶⁶ S. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 1984), h. 135.

⁶⁷ Paul J. Jerome, *Mengevaluasi Kinerja Karyawan* (Jakarta: Lembaga Manajemen PPM, 1994), h. 12.

⁶⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja, Edisi Kedua* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h. 2.

⁶⁹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Education: Theory Research and Practice* (New York: Random House, 1978), h. 116.

dengan kata lain kinerja mengajar seorang guru ditampilkan apabila guru mempunyai motivasi atau dorongan dalam dirinya.

Mengacu pada teori kinerja di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja guru adalah perilaku kerja seorang guru yang dinampakkan dalam pembelajaran di kelas. Secara sistematis penampakan kinerja guru dapat dilakukan melalui tahapan kinerja, yakni : (1) tahap penyusunan program pembelajaran, (2) tahap pelaksanaan program pembelajaran, dan (3) tahap evaluasi belajar atau penilaian belajar.

Kinerja guru tidak terlepas dari tugas guru sebagai seorang pengajar, maka pengertian mengajar harus ditelusuri secara lebih mendalam. Mengajar adalah salah satu usaha dari pihak guru untuk mengatur lingkungan belajar. Terciptanya suasana yang kondusif bagi siswa untuk belajar merupakan bagian yang dilakukan guru.⁷⁰

Menurut Mangkunegara⁷¹ kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan⁷² prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi karyawan dibawah standar dapat disebabkan beberapa faktor, mulai dari keterampilan kerja yang rendah hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk.⁷³ Kinerja menurut Ilyas adalah⁷⁴ penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok. Penampilan meliputi keseluruhan personil dalam organisasi baik memegang jabatan struktural maupun fungsional. Selanjutnya menurut Handoko⁷⁵, penilaian

⁷⁰ S. Nasution, *Didaktik Azas-Azas Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 4.

⁷¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 67.

⁷² M.S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 50.

⁷³ A. Dale Timpe, *Kinerja Terjemahan Sofyan Cikmat* (Jakarta: Gramedia Asri Media, 2000), h. 244.

⁷⁴ Y. Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian* (Jakarta: FKM UI, 1999), h. 54.

⁷⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen edisi. 2* (Yogyakarta: BPFE, 1995), h. 65.

prestasi kerja (*performance appresiasi*) adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya.

Beach mengemukakan bahwa:⁷⁶ organisasi perlu memperhatikan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki anggotanya yang dipandang sesuai untuk melakukan pekerjaan, sehingga mereka menyenangi pekerjaannya masing-masing. Jika guru tidak dapat memahami situasi lingkungannya, atau karena beban kerja yang dianggapnya melebihi kemampuannya maka guru tersebut akan mengalami stres. Kinerja guru akan rendah jika ia mengalami stres. Stres menurut Siagian “merupakan interaksi antara seseorang dengan lingkungannya dengan ciri ketegangan emosional yang mempengaruhi kondisi fisik dan mental seseorang”. Faktor-faktor yang mempengaruhi seorang guru menjadi stres yaitu faktor lingkungan, faktor-faktor organisasional dan faktor-faktor individual.⁷⁷

Timpe⁷⁸ mengartikan prestasi kerja atau kinerja sebagai penilaian terhadap tingkat kerja yang dicapai seseorang. Dengan demikian prestasi kerja adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya.

Sardiman⁷⁹ mengatakan hubungan guru dengan siswa dalam proses belajar mengajar merupakan faktor yang sangat menentukan. Bagaimanapun baiknya bahan pelajaran yang diberikan dan sempurnanya metode yang digunakan, namun apabila hubungan antara siswa dan guru tidak harmonis, maka hasil yang diinginkan tidak akan tercapai.

Perspektif baru dalam pendidikan, guru tidak lagi menjadi pusat kegiatan, akan tetapi siswalah yang menjadi pusat perhatian, bebas berfikir dan bertindak. Guru tidak menjadi pusat yang menentukan setiap aktivitas menunjukan suatu pergeseran yang terhadap diri guru dalam pelaksanaan tugas mengajarnya, tetapi siswalah menjadi pusat, mereka bebas berfikir dan bertindak. Dengan demikian, pendapat diatas menekankan bahwa mengajar merupakan aktivitas seorang guru

⁷⁶ D.S Beach, *The Managemen Of People at Work* (New York: Mac Millian, 1993), h. 35.

⁷⁷ Sondang P. Siagian, *Oraganisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1999), h. 35.

⁷⁸ A. Dale Timpe, *Kinerja Terjemahan Sofyan Cikmat...*, h. 5.

⁷⁹ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: RajaGrafindo 2005), h. 147.

kelas untuk merupakan mengajar aktivitas seorang guru kelas untuk mengajak siswa belajar dalam suasana yang kondusif.

Pendapat yang demikian sangat cocok apabila dikaitkan dengan perkembangan atau kemajuan informasi, teknologi dan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini. Laju perkembangan pengetahuan ilmiah dan teknologi yang begitu tidak mungkin lagi menempatkan guru sebagai sumber belajar dan sumber pengetahuan. Hal ini bergeser karena guru adalah manusia biasa yang sering ketinggalan dari perkembangan itu sendiri.

Berkaitan dengan hal tersebut, Arikunto mengatakan terdapat “Sepuluh kompetensi Kemampuan, yaitu: ⁸⁰(1) menguasai bahan; bidang dalam kurikulum sekolah, pendalaman/aplikasi bidang studi, (2) mengelola belajar mengajar merumuskan tujuan instruksional, mengenal dan dapat menggunakan metode mengajar, memilih dan menyusun prosedur instruksional yang tepat; melaksanakan program belajar mengajar; mengenal kemampuan (*eniry behavior*) anak didik; merencanakan dan melaksanakan pengajaran remedial, (3) mengelola kelas; mengatur tata ruang kelas untuk pengajaran, menciptakan iklim belajar mengajar yang serasi, (4) menggunakan media/sumber: mengenal, memilih dan menggunakan media; membuat alat bantu sederhana; menggunakan dan mengelola laboratorium; mengembangkan laboratorium; menggunakan perpustakaan dalam proses program pengalaman lapangan, (5) menguasai landasan-landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, (7) menilai prestasi siswa untuk pendidikan pengajaran, (8) mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, menyelenggarakan administrasi sekolah; mengenal penyelenggaraan administrasi sekolah, dan (10) memahami prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Kualitas pembelajaran berdasarkan Kurikulum Satuan Tingkat Pendidikan (KTSP) dimana telah digunakan dalam pelaksanaan pendidikan nasional, bahwa keberhasilan guru dalam pembentukan kompetensi dapat dilihat dari segi proses

⁸⁰ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 239.

dan hasil.⁸¹ Dilihat dari segi proses, pembelajaran (pembentukan kompetensi) dikatakan berhasil apabila peserta didik terlibat aktif (baik fisik, mental, sosial) dalam pencapaian kompetensi yang diharapkan. Dilihat dari segi hasil, pembelajaran mampu menunjukkan yang terjadi di lingkungannya dan di masyarakat.

b. Unsur-Unsur Kinerja

Unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja guru menurut para ahli adalah sebagai berikut:

(a) Kesetiaan

Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk menanti, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

(b) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

(c) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat resiko atas keputusan yang diambalnya.

(d) Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seseorang untuk mentaati segala ketepatan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang.

⁸¹ Mulyasa. E, *Menjadi Guru Profesional...*, h. 131.

(e) Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

(f) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

(g) Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

(h) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.⁸²

Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina dan membimbing guru untuk melaksanakan KBM terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.

⁸² Y. Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian...*, h. 65.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Anwar Prabu Mankunegara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)

a. Faktor kemampuan guru

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja guru yang diharapkan.

Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam aktifitas suatu pembelajaran.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. McClelland mengatakan bahwa,⁸³ ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja guru.

Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh guru. Jika ini tercapai maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Selanjutnya McClelland⁸⁴ mengemukakan 6 karakteristik dari guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi yaitu:

- 1). Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
- 2). Berani mengambil resiko

⁸³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan...*, h. 98.

⁸⁴ Ibid, h. 112.

- 3). Memiliki tujuan yang realitas
- 4). Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- 5). Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam sebuah kegiatan kerja yang dilakukannya
- 6). Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor pendukung dan pemecahan masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar. Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan kedalam dua macam yaitu :

- a. Faktor dari dalam sendiri (*intern*) di antara faktor dari dalam diri sendiri (*intern*) adalah:
 - 1) Kecerdasan, kecerdasan memegang peran penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit tugas-tugas yang diemban maka semakin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya.
 - 2) Keterampilan dan kecakapan, keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan.
 - 3) Bakat, penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.
 - 4) Kemampuan dan minat, syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni.
 - 5) Motif, motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatkannya kerja seseorang
 - 6) Kesehatan, kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai dengan baik. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.

- 7) Kepribadian, seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi, kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kinerjanya.
 - 8) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja, jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana, karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, jujur dan bekerja dengan sepenuh hati.
- b. Faktor dari luar diri sendiri (*ekstern*), yang masuk faktor dari luar diri sendiri (*ekstern*) diantaranya:
- 1) Lingkungan keluarga. Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja.
 - 2) Lingkungan kerja. Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kolosal.
 - 3) Komunikasi dengan kepala sekolah. Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif yang mengakibatkan pemahaman yang baik. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian.
 - 4) Sarana dan prasarana. Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses belajar mengajar.
 - 5) Kegiatan guru dikelas. Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dinamika guru dalam pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolahnya tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya

keaktifitas guru.⁸⁵ Demikian juga penambahan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan bermakna jika manajemen sekolahnya tidak memberikan perhatian serius dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber belajar tersebut dalam proses belajar mengajar. Menurut Dede Rosyada⁸⁶ bahwa kegiatan guru di dalam kelas meliputi:

- a) Guru harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak
 - b) Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa-siswanya
 - c) Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran yang membelajarkan
 - d) Guru harus menguasai kelas
 - e) guru harus melakukan evaluasi secara benar
- 6) Guru harus melakukan evaluasi secara benar Kegiatan guru di sekolah antara lain yaitu : Berpartisipasi dalam bidang administrasi, di mana dalam bidang administrasi ini para guru memiliki kesempatan yang banyak untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan sekolah antara lain :
- a). Mengembangkan filsafat pendidikan.
 - b). Memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum.
 - c). Memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum.
 - d). Merencanakan program supervisi
 - e). Merencanakan kebijakan-kebijakan kepegawaian

Semua pekerjaan itu harus dikerjakan bersama-sama antara guru yang satu dengan yang lainnya yaitu dengan cara bermusyawarah. Untuk meningkatkan kinerja, para guru harus melihat pada keadaan pemimpinnya (kepala sekolah).

Jadi, dapat dimengerti bahwa baik dan buruknya guru dalam proses belajar mengajar dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah supervisor dalam melaksanakan pengawasan atau supervisi terhadap kemampuan (kinerja guru).

⁸⁵ Kartini Kartono, *Menyiapkan dan Memadukan Karir...*, h. 22.

⁸⁶ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: PT Kencana, 2004), h. 122.

K. Penelitian yang Relevan

Rusli (2013) meneliti strategi komunikasi pimpinan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa dalam meningkatkan minat calon mahasiswa memasuki program studi komunikasi penyiaran Islam, dengan hasil penelitian yaitu dalam penentuan tujuan komunikasi melibatkan pihak-pihak internal dari unsur staf dan dosen baik dalam bentuk rapat-rapat maupun dalam bentuk diskusi. pemimpin STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa sangat terbuka dan menerima ide-ide dan saran yang disampaikan oleh staf dan dosen. Dalam penyampaian informasi terlebih dahulu pesan dikonsep, diedit, dicetak kemudian disampaikan kepada calon mahasiswa. Pesan juga disampaikan melalui komunikasi verbal dan non verbal serta dalam penyampaian pesan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh calon mahasiswa secara luas dan disesuaikan dengan keadaan masyarakat setempat.

Lailan Rafiqah (2013) meneliti komunikasi interpersonal orang tua dalam menanamkan pesan akhlak pada anak di keluarga 'Aisyiyah cabang Kampung Dadap Medan dengan hasil penelitian yaitu komunikasi interpersonal orang tua pada anak dalam menanamkan pesan akhlak di keluarga 'Aisyiyah membuktikan bahwa komunikasi lebih mudah dilakukan jika dalam kesehariannya mereka saling terbuka, saling dapat merasakan apa yang diinginkan, saling mendukung antara keinginan orang tua maupun anak. Menghargai hak anak. Komunikasi interpersonal orang tua dan anak terlihat komunikatif apabila orang tua dapat melihat situasi dan kondisi anak. Ada juga sebagian komunikasi interpersonal terlihat kurang lancar karena sebgaiain orang tua tidak mengetahui cara berkomunikasi yang tepat, bisa jadi mereka tidak mengetahui cara berkomunikasi yang tepat, bisa jadi mereka tidak melihat situasi dan kondisi anak, terebih pada anak yang sudah berada pada usia baligh. Selanjutnya sangat diperlukan kecakapan dan kesabaran orang tua dalam berkomunikasi pada anaka, walaupun penanaman akhlak sudah diberikan sejak kecil. Respon anak terhadap komunikasi interpersonal yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pada usia tamyiz, kebanyakan anak menerima komunikasi interpersonal sebagai bentuk kebutuhan si anak pada orang tuanya, karena pada masa ini anak baru belajar,

belum banyak yang mempengaruhi perilakunya selain komunikasi dari orang tuanya, ini menandakan bahwa komunikasi interpersonal orang tua mempunyai peranan besar atau lebih dominan kepada anak.

Umar Abdurrahim SM (2013) meneliti teknik komunikasi trainer lembaga pengembangan sumber daya insani dalam mengatasi kenakalan siswa/siswi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Medan dengan hasil penelitian bahwa ada beberapa teknik yang dilakukan trainer dalam mengefektifkan komunikasinya kepada siswa/siswi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Medan yaitu, teknik dalam pengelolaan pesan yang dilakukan berdasarkan tiga tahapan pertama tahapan pengelolaan pesan selanjutnya tahapan pemutusan dan penentuan dampak pesan yang diinginkan terhadap para siswa/siswi tersebut. Teknik dalam menentukan tujuan komunikasi yang secara umum sama dengan apa yang menjadi visi dan misi dari gerakan lembaga pengembangan sumber daya insani namun secara khusus penentuan tujuan dilakukan dan ditentukan dengan terlebih dahulu menyesuaikannya dengan kondisi dan permasalahan serta kebutuhan yang ada di lapangan. Teknik dalam penyampaian dan penyajian pesan, dimana dalam penyampaian para trainer lembaga pengembangan sumber daya insani memaparkan materi yang telah diolah sebelumnya dengan bahasa yang mudah dimengerti dan disesuaikan dengan bahasa yang populer dikalangan para siswa/siswi.

Dari kajian teoritis dan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut akan dipergunakan oleh peneliti sebagai landasan pemikiran ilmiah dalam melakukan penelitian ini.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu pendekatan penelitian kualitatif. Dalam pelaksanaan penelitian kualitatif ini bagaimana membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Penggunaan pendekatan penelitian kualitatif berkaitan dengan proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki fenomena sosial dan masalah manusia. Dalam penelitian ini peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pendapat responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami.⁸⁷

Selama pelaksanaan penelitian kualitatif ini maka aktivitas yang dilakukan adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya, mendekati atau berinteraksi dengan orang-orang yang berhubungan dengan fokus penelitian dengan tujuan mencoba memahami, menggali pandangan dan pengalaman mereka untuk mendapatkan informasi atau data yang diperlukan.⁸⁸ Peran peneliti dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai instrument kunci dalam mengumpulkan data, dan mentafsirkan data.

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat deskriptif yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis tentang keadaan objek sebenarnya. Dalam hal ini penulis mengambil obyek penelitian lapangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, di mana penulis akan mendeskripsikan dari hasil penelitian di Madrasah ini yang berhubungan dengan upaya-upaya Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja Guru-guru yang ada di Madrasah tersebut.

⁸⁷ Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Gaung Persada, 2009), h. 11.

⁸⁸ *ibid*, h. 51.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam yang beralamat di jalan Karya Agung kompleks Perkantoran Pemkab Kabupaten Deli Serdang. Madrasah ini berdiri pada tahun 1996 dan merupakan satu-satunya Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lubuk Pakam.

Peneliti memilih Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam sebagai lokasi penelitian karena sesuai dengan syarat-syarat yang disarankan oleh Spradley yaitu: 1) sederhana, 2) mudah untuk dimasuki, 3) tidak kentara dalam melakukan penelitian, 4) mudah memperoleh izin dan sumber data, dan 5) kegiatan penelitian dapat dilakukan berulang-ulang.⁸⁹ Selain karena alasan di atas peneliti melihat Madrasah ini juga merupakan percontohan bagi Madrasah-madrasah Tsanawiyah yang ada di kabupaten Deli Serdang. Penelitian ini dilaksanakan selama ± 3 (tiga) bulan, mulai dari bulan Januari 2014 sampai dengan bulan Maret 2014.

C. Subjek Penelitian

Menurut Lincoln dan Guba bahwa penentuan sampel dalam penelitian kualitatif sangat berbeda dengan penentuan sampel dalam penelitian kuantitatif. Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, bukan untuk digeneralisasikan.⁹⁰ Subjek penelitian yang dimaksud disini adalah dari mana data dapat diperoleh.

Menurut Patton ada dua teknik pemilihan partisipan dalam penelitian kualitatif. Pertama, *random probability* sampling yaitu pengambilan sampel dari populasi secara random dengan memperhatikan jumlah sampel, dengan tujuan agar sampel dapat digeneralisasikan pada populasi. Kedua, *purposeful sampling* yaitu sampel dipilih bergantung pada tujuan penelitian tanpa memperhatikan kemampuan generalisasinya. Pernyataan atau pengakuan tidak ditemukannya informasi baru dipengaruhi oleh pertimbangan dana dan waktu yang telah

⁸⁹ Spradley, J. P, *Participation Observation* (New York: Holt, Rinehard & Winstons, 1980), h. 112.

⁹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 219.

dianggarkan sejak dimulainya penelitian. Hal ini karena hampir semua pelaksanaan penelitian memiliki jadwal penelitian yang sangat terbatas meskipun dalam penelitian kualitatif, pembatasan waktu kurang relevan dengan tujuan yang akan dicapai oleh penelitian yang dimaksudkan, waktu senantiasa berhubungan erat dengan biaya yang tersedia untuk penelitian. Jadi, sangat tidak mungkin menggunakan banyak waktu dengan biaya yang kurang memadai.⁹¹

Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif melakukan langkah-langkah nyata untuk terjun secara langsung ke tempat penelitian dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengadakan pengamatan dan wawancara tak terstruktur yang dipandang lebih memungkinkan dilakukan, dengan alasan bahwa peneliti telah memiliki basis dalam ilmu pengetahuan yang relevan dengan masalah yang diteliti; misalnya apabila peneliti menguasai ilmu pendidikan, pengamatan dan wawancara yang dilakukan berhubungan langsung dengan obyek penelitian dibidang pendidikan. Peneliti dapat menjadi instrumen penting yang menuangkan makna pendidikan dan sebagai alat peneliti utama atau *key instrument*.
2. Mencari makna disetiap perilaku atau tindakan obyek penelitian, sehingga ditemukan pemahaman *original* terhadap masalah dan situasi yang bersifat kontekstual. Metode ini berupaya memahami perilaku manusia dalam konteks yang lebih luas dan holistik, dipandang dalam kerangka pemikiran dan perasaan responden.
3. *Triangulasi*, data atau informasi dari satu pihak diperiksa kebenarannya dengan cara memperoleh informasi dari sumber lain. Misalnya dari pihak kedua, pihak ketiga dan seterusnya dengan menggunakan metode yang berbeda. Tujuannya adalah membandingkan informasi tentang hal yang sama yang diperoleh dari berbagai pihak agar ada jaminan tingkat kepercayaannya.
4. Menggunakan perspektif emik, artinya membandingkan pandangan responden dalam menafsirkan dunia dari segi pendiriannya sendiri. Peneliti tidak memberikan pandangan atas apa yang ada, tidak melakukan generalisasi ketika memasuki lapangan, bahkan seakan-akan tidak mengetahui apapun yang terjadi

⁹¹ *Ibid*, h. 59.

di lapangan, dengan demikian ia dapat menaruh pengertian pada konsep-konsep yang partisipan.

5. *Verifikasi*, antara lain melalui kasus yang bertentangan guna untuk memperoleh hasil yang lebih dipercaya. Peneliti mencari berbagai kasus yang berbeda-beda atau bertentangan dengan yang telah ditemukan, dengan maksud untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat tingkat kepercayaannya dan mencakup situasi yang lebih luas yang memungkinkan baginya untuk memadukan berbagai kasus.
6. *Sampling purposif*, bahwa pendekatan kualitatif tidak menggunakan *sampling* acak, tidak menggunakan populasi dan sampel yang banyak. Sampel dipilih dari segi representasi tujuan penelitian.
7. Mengadakan analisis dari awal sampai akhir penelitian. Analisis yang dimaksudkan adalah melakukan penafsiran atas data yang diperoleh, sebagai perwujudan bahwa semua metode deskriptif dan deskripsinya mengandung tafsiran. Hanya saja dibedakan antara data deskriptif dan data analitis atau interpretative.
8. Dalam penelitian kualitatif, pendekatan fenomenologis sangat dominan. Pendekatan tersebut dilakukan melalui metode *verstehen* bahwa setiap langkah diambil dalam melakukan penelitian ini tidak dapat lepas dari aspek subyektivitas dari perilaku manusia. Dalam hal ini Moleong mengatakan bahwa kaum fenomenolog berusaha untuk masuk ke dunia konseptual para subyek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka dalam konteks peristiwa kehidupan manusia. Pendekatan *verstehen* adalah memberikan pengertian terhadap obyek yang ditelaah.⁹²

Adapun subjek dalam penelitian ini diambil langsung dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja guru, dalam mencari informasi ini peneliti akan bekerja sama diantaranya dengan:

- a. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam
- b. Kepala Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

⁹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000), h. 103.

c. Wakil Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

d. Guru-Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari suatu penelitian merupakan langkah yang paling strategis dari penelitian itu sendiri, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif ciri utama dari pengumpulan datanya adalah orang sebagai alat yang mengumpulkan data yang diinginkan.⁹³ Untuk mengumpulkan data yang relevan dengan penelitian ini, maka penulis menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi

Metode observasi dapat diartikan sebagai pengamatan secara sistematis tentang fenomena yang diselidiki. Sedangkan menurut Koenjaraningrat observasi adalah pengumpulan data mengenai kenyataan yang hendak dipelajari dengan menggunakan pengamatan. Metode ini dimaksudkan untuk memperoleh data tentang gambaran umum Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam Kabupaten Deli Serdang dan untuk mengamati secara langsung proses komunikasi Kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja para guru.

b. Wawancara

Menurut Esterberg wawancara adalah:⁹⁴ merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi bisa juga dilakukan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

⁹³ *ibid*, h. 91.

⁹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...*, h. 231.

Dalam pelaksanaan metode wawancara ini, penulis terlebih dahulu menyiapkan beberapa pertanyaan yang akan diajukan kepada responden untuk memperoleh informasi yang akan dibutuhkan.

c. Metode Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dari penelitian kualitatif.⁹⁵ Oleh karena itu penelitian ini akan menggunakan dokumen-dokumen yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam yang berhubungan dengan komunikasi serta kepemimpinan Kepala Madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Selain itu penulis menggunakan metode ini untuk memperoleh data yang sudah berwujud dokumen tentang sejarah berdiri, keadaan siswa dan guru, serta peranan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja Guru-guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Analisis data kualitatif yaitu data yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat-kalimat yang dipisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan, sedangkan untuk memperoleh kesimpulan digunakan cara berpikir, untuk memperoleh kesimpulan yang sifatnya umum, yang diperoleh dari fakta-fakta yang khusus, seperti pengambilan kesimpulan dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

⁹⁵ *Ibid*, h. 240.

F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu.⁹⁶ Ada empat kriteria yang digunakan yaitu:

1. Kredibilitas, yaitu menjaga keterpercayaan penelitian dengan cara 1). memperpanjang keikutsertaan dalam proses penelitian, 2) ketekunan pengamatan, 3) triangulasi (metode, sumber data, dan alat pengumpul data), 4) pemeriksaan sejawat melalui diskusi, 5) analisis kasus negatif, dan 6) kecukupan referensi.
2. Keteralihan (transferability), dengan melakukan uraian rinci dari data keteori, dari kasus kekasus lain sehingga setiap pembaca laporan penelitian ini mendapatkan gambaran yang jelas dan dapat menerapkannya pada konteks lain yang sejenis.
3. Ketergantungan (dependability), yaitu mengusahakan agar proses penelitian tetap konsisten dengan meninjau ulang semua aktivitas penelitian terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan reliabilitas data.
4. Ketegasan (confirmability), yaitu mengusahakan agar data dapat dijamin keterpercayaannya sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dipertanggungjawabkan. Cara ini dilakukan dengan mengaudit semua data yang diperoleh untuk menentukan kepastian dan kualitas data yang diperoleh.

⁹⁶ Moleong, *Metodologi...*, h. 173.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Sejarah Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam adalah lembaga pendidikan formal tingkat SLTP yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Memiliki lokasi di kompleks perkantoran Pemkab Deli Serdang desa Jati Sari kecamatan Lubuk Pakam dengan luas tanah $\pm 5000 \text{ M}^2$.

Masa rintisan ini berlangsung selama dua tahun yang dikepalai oleh bapak Drs. Hasbullah Hadi, SH. Dengan jumlah siswa kelas 1 pada tahun pertama sebanyak 21 orang. Kemudian meningkat pada tahun berikutnya menjadi 40 orang siswa.

Melalui SK Menteri Agama Nomor 105 Tahun 1995, pada bulan Maret tahun 1996 Madrasah Tsanawiyah Teladan disahkan menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam dan bapak Drs. Buchori Siregar diamanahkan menjadi kepala madrasah pertama.

Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam pernah belajar di dua lokasi karena keterbatasan ruang belajar pada tahun Ajaran 1994/1995 hingga Tahun Ajaran 1999/2000, sebahagian di jalan Thamrin Lubuk Pakam dan sebahagian lagi di Komplek Pemkab Deli Serdang Desa Jati Sari Kecamatan Lubuk Pakam.

Dengan adanya enam ruang belajar pada tahun 2000/2001 seluruh siswa/i Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam belajar di satu lokasi yaitu di jalan Karya Agung Komplek Perkantoran Pemkab Deli Serdang.

Pimpinan madrasah yang bertugas sejak tahun 1996-sekarang dapat dilihat dalam tabel:

Tabel 1

Pimpinan yang pernah bertugas di MTs Negeri Lubuk Pakam

NAMA	PERIODE TUGAS
1. Drs. Buchori Siregar	1996 -1998
2. Drs. H. Munawarsyah	1998 - 2003
3. Dra. Nursalimi, M.Ag	2003 - 2006
4. Dra. Mismah	2007- sekarang

Sumber: Dokumen Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

2. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah

a. Visi Madrasah

Mewujudkan Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam yang Tangguh dalam imtaq, unggul dalam iptek, kreatif dalam berkarya, dan peduli terhadap lingkungan. Indikator Visi yaitu:

- 1) Menjadikan Madrasah sebagai sumber Ilmu pengetahuan (*center of knowledge*)
2. Memiliki kecakapan dan keterampilan dalam bidang akademis.
3. Mampu bersaing dengan lulusan yang sederajat untuk melanjutkan/diterima di jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
4. Mampu berpikir aktif, kreatif dan terampil dalam memecahkan masalah.
5. Memiliki iman dan takwa yang tinggi, berakhlak mulia untuk menjadi insan paripurna (*Insan al-Kamil*).
6. Menjadi pelopor dan penggerak aktivitas ke Islaman di Lubuk Pakam.
7. Memiliki keterampilan dan kecakapan non akademis sesuai dengan bakat dan minatnya.

b. Sedangkan Misi Madrasah yaitu:

1. Melaksanakan pendidikan karakter dengan membina watak dan akhlakul karimah.
2. Menyelenggarakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum.
3. Melaksanakan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan.
4. Meningkatkan prestasi belajar siswa agar mampu bersaing secara global.
5. Membina warga madrasah untuk disiplin dan berdedikasi tinggi.
6. Membudayakan minat baca warga madrasah.
7. Melengkapi sarana-prasarana pembelajaran dan mengoptimalkan sumber belajar.
8. Menumbuh-kembangkan keterampilan siswa.
9. Mewujudkan lingkungan madrasah yang asri (aman, sejuk, rindang, dan indah).

c. Tujuan Madrasah

1. Meningkatkan dan mengembangkan serta membiasakan sikap dan perilaku yang sesuai dengan akhlakul karimah dalam koridor keimanan dan ketaqwaan
2. Mengembangkan kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).
3. Meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang efektif, kreatif dan inovatif.
4. Meningkatkan dan mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan bakat dan minatnya.
5. Menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu berkompetisi pada jenjang pendidikan lanjutan, baik yang di kelola Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
6. Mewujudkan suasana lingkungan pendidikan yang sehat, kondusif dan Islami.
7. Memenuhi konsep pembelajaran sesuai Standar Isi dan Standar Proses.
8. Memiliki sarana dan prasarana berdasarkan Standar Nasional Prasarana.

9. Memiliki Team, dan Pengkaderan untuk dipersiapkan sebagai peserta berbagai lomba dan kompetisi mata pelajaran termasuk Olympiade Matematika dan Fisika yang diharapkan mampu menjadi juara tingkat Propinsi dan Nasional.
10. Mengembangkan berbagai wadah/program penghayatan dan pengamalan agama antara lain, manasik haji, sholat jenazah, mengurus jenazah, tahtim tahlil, bintal untuk guru dan pegawai, tahfidz Al-qur'an, Mubaliqh cilik, pembinaan qori dan qoriah.
11. Mengembangkan berbagai potensi yang di miliki siswa melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler antara lain, Keterampilan pidato Bahasa Arab, Keterampilan pidato Bahasa Inggris, keterampilan menjahit, melukis, kaligrafi, seni tari, nasyid, paskibra, PMR, futsal, basket, hoki, pencak silat, volly, dan drum band.

3. Keadaan Guru dan Siswa MTsN Lubuk Pakam

a. Keadaan guru dan pegawai

Agar berjalannya proses pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, maka harus didukung oleh para guru dan pegawai, berikut gambaran keadaan guru dan pegawai yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

Tabel 2

Status Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

No	Kategori Guru/Pegawai	Lk	Pr	Jumlah
1.	Guru PNS	10	30	40
2.	Guru Honor	4	7	11
3.	Pegawai PNS	1	2	3
Jumlah		15	39	54

Sumber: Papan Data Status Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam 2014

Dari sejumlah guru dan pegawai yang ada 84.3 % yang berstatus PNS, sisanya 9.9 % Guru Tidak Tetap atau guru honor, dan 100 % seluruh Pegawai yang berstatus PNS.

Untuk menjadikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam sebagai salah satu Madrasah yang terbaik, maka dari segi kualifikasi pendidikan guru, madrasah ini juga telah didukung oleh para guru yang hampir seluruhnya telah memenuhi kriteria atau persyaratan sebagai seorang pendidik, gambaran tersebut bisa dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 3

Kualifikasi Akademik Guru

No	Kualifikasi	Jumlah	%
1.	Strata Dua (S1)	8	15,68
2.	Strata Satu (S1)	41	80,39
3.	< dari Strata Satu (S1)	2	3,92

Sumber: Papan Data Kualifikasi Akademik Guru Tahun 2014

Apabila kita lihat dari tabel di atas maka dari segi kualifikasi pendidikan para guru yang ada di Madrasah ini, sebanyak 96,07% para guru sudah memiliki kualifikasi S1, sedangkan yang belum S1 yaitu 3,92%.

b. Keadaan Siswa

Pada Tahun Pelajaran 2010/2011 MTsN Lubuk Pakam telah memiliki 15 rombongan belajar yang jumlah rata-rata kelas 32 siswa. Meningkatnya jumlah rombongan belajar ini dipicu oleh meningkatnya jumlah siswa yang berminat belajar di Madrasah ini. Sebagai gambaran berikut ini adalah data siswa yang terus meningkat selama tujuh tahun terakhir:

Tabel 4

Jumlah Peserta Didik Tahun 2007-2014

Tahun Ajaran	Jlh.Pendaftar (calon siswa baru)	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jlh Si sw a	
		Jlh. Siswa	Jlh. Rombel	Jlh. Siswa	Jlh. Rombel	Jlh. Siswa	Jlh. Rombel		
2007/2008	237	159	4	161	4	156	4	47	12
2008/2009	255	160	4	168	4	167	4	49	12
2009/2010	264	167	5	154	4	152	4	47	13
2010/2011	297	182	6	165	5	153	4	50	15
2011/2012	307	184	6	184	6	144	5	51	17
2012/2013	379	220	7	184	6	178	6	58	19
2013/2014	486	236	7	217	7	181	6	63	20

Sumber: Papan Data Jumlah Peserta Didik Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

Sebagai satu-satunya madrasah yang berada di ibukota kabupaten yang penduduknya mayoritas Muslim. Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam sedang berupaya menambah jumlah ruang belajar dan sarana-sarana pendukung lainnya untuk penerimaan siswa baru yang akan datang.

Pada Tahun Pelajaran 2013/2014 antusias orang tua murid semakin meningkat untuk menyekolahkan anaknya ke Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 5

Keadaan Siswa Pada Tahun Pelajaran 2013/2014

No	Kelas	Jlh.Laki-Laki	Jlh. Perempuan	Jumlah Siswa
1.	VII	112	124	236
2.	VIII	91	126	217
3.	IX	90	91	181

Sumber: Papan Data Keadaan Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam Tahun 2014

Dari tabel di atas terlihat jelas perkembangan jumlah siswa di kelas sembilan yang berjumlah 181, namun pada Tahun Pelajaran berikutnya yaitu pada kelas delapan dan kelas tujuh terdapat peningkatan jumlah siswa yang belajar di Madrasah ini.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam juga merupakan satu-satunya madrasah yang berstatus negeri di kecamatan Lubuk Pakam dengan membawahi 22 madrasah swasta di Lubuk Pakam dan beberapa kecamatan di sekitarnya.

Tabel 6

Madrasah Yang Menjadi Naungan MTsN Lubuk Pakam

NO	NPSN	NAMA MADARSAH	ALAMAT	KECAMATAN
1	10261195	MTs. Cerdas Murni	Jl. Beringin No. 33 Pasar VII Tembung	Percut Sei Tuan
2	10213740	MTs. Al Washliyah Lubuk Pakam	Jl. Negara Km 27 Lubuk Pakam	Lubuk Pakam
3	10200498	MTs. Nurul Ittihadiyah	Jl. Tahamrin no 1 Lubuk Pakam	Lubuk Pakam
4	10213813	MTs. YPI Al Hidayah Lubuk Pakam	Jl. Imam Bonjol Lubuk Pakam	Lubuk Pakam
5	10200481	MTs. Al Ikhlas Sidodadi	Jl. Mimbar Umum Pasar VI Beringin	Beringin
6	10200461	MTs. Islamiyah Karang Anyar	Jl. Pantai Labu	Beringin
7	10213745	MTs. Al Washliyah Pantai Labu	Jl. Besar No 51 Pantai Labu Pakam	Pantai Labu
8	10218340	MTs. Nurul Iman Paluh Sibaji	Dusun III Desa Paluh Sibaji	Pantai Labu

9	10213767	MTs. Ikwanus Tsalis Talun Kenas	Jl. Besar Talun Kenas	STM Hilir
10	10200497	MTs. Nurul Khairiyah	Dusun I Sei Tuan	Pantai Labu
11	10212966	MTs. NU Tanjung Morawa	Dusun II No 18 Tanjung Mulia	Tanjung Morawa
12	10218323	MTs. Muhammadiyah 13	Jl. Medan Lubuk Pakam Km 18.5	Tanjung Morawa
13	10213817	MTs. Ummul Quro	Jl. Pasar 7 Tengah Tembung	Percut Sei Tuan
13	10213793	MTs. YAPNI Tanjung Morawa	Jl. Raya Medan Lubuk Pakam	Tanjung Morawa
14	10213718	MTs. Al Khairat Limau Mungkur	Desa Limau Mungkur STM Hilir	STM Hilir
15	10213726	MTs. Al Ichlas Aras Kabu	Dusun Amal	Beringin
16	10220409	MTs. Sinar Serdang	Jl. Besar Desa Rantau Panjang	Pantai Labu
17	10260018	MTs. Al Abroriyah	Jl. Batang Kuis Lubuk Pakam	Beringin
18	10261193	MTs. Nahdatul Muslimin	Desa Denai Lama	Pantai Labu
19	10213719	MTs. Aisyiyah Batang Kuis	Jl. Ampera No 4 B Batang Kuis	Batang Kuis
20	10220404	MTs. Al Hidayah	Jl. Datuk Kabu No. 37 Pasar III Tembung	Percut Sei Tuan
22	10213816	MTs. Raudatul Akmal	Jl. Nusa Indah Gg Melati	Batang Kuis

Sumber: Papan Data Keadaan KKM Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam Tahun 2014

4. Ketersediaan Sarana dan Media Pembelajaran

a. Sarana

Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam juga memiliki sarana dan media pembelajaran sebagai penunjang atau pendukung dalam kegiatan proses belajar mengajar, hal ini bisa dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 7

Keadaan Sarana Prasarana MTs N Lubuk Pakam

Keterangan Gedung	Jumlah	KEADAAN / KONDISI				
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Luas ²	Ket
Ruang Kelas	20	20	-	-	1080	

Ruang Perpustakaan	1	1	-	-	100	
Ruang Lab. IPA	1	1	-	-	100	
Ruang Kepala	1	1	-	-	66	
Ruang Guru	1	1	-	-	72	
Ruang Tata Usaha	1	1	-	-	96	
Musholla	1	1	-	-	72	
Ruang BP/BK	1	1	-	-	9	
Ruang UKS	1	1	-	-	18	
Ruang OSIS	1	1	-	-	9	
Gudang	1	1	-	-	9	
Ruang Kamar Mandi Kepala	1	1	-	-	4	
Ruang Kamar Mandi Guru	2	2	-	-	-	
Ruang Kamar Mandi Siswa	6	6	-	-	24	
Ruang Kamar Mandi Siswi	6	6	-	-	12	
Halaman/Lapangan Olah Raga	1	-	1	-	1054	

Sumber: Daftar Inventaris Barang MTsN Lubuk Pakam Tahun 2014

Tabel di atas memperlihatkan bahwa sarana dan prasarana utama Madrasah Tsanawiyah Negeri sudah terpenuhi, saat ini yang perlu adalah

perawatan dan melengkapi fasilitas pembelajaran yang lebih kondusif untuk mengoptimalkan pembelajaran siswa.

Selanjutnya berdasarkan data yang ada pada tata usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, dapat dikemukakan gambaran sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel 8
Kondisi Meubelair MTsN Lubuk Pakam

No	Jenis Sarana	Jumlah
1	Meja / kursi guru dan pegawai	60
2	Meja siswa	300
3	Kursi / bangku siswa	300
4	Papan tulis	15
5	Lemari	13
6	Pengeras suara	1
7	Komputer	15
9	Papan Data	5
10	Lap top	1
11	In-Focus	1
12	Tape-Radio	2
13	CD Interaktif/CD Pembelajaran	15
14	Filing Kabinet	8

Sumber: Daftar Inventaris Barang MTsN Lubuk Pakam Tahun 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa madrasah ini telah didukung dengan meubelair yang cukup lengkap, untuk menunjang proses belajar mengajar.

5. Prestasi yang dicapai

Semenjak didirikan, Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam telah memiliki beragam prestasi tingkat Propinsi dan kabupaten yang diukir oleh para guru dan siswa baik secara individu maupun bersama-sama. Prestasi terakhir yang berhasil diraih di madrasah ini adalah juara I lomba Sekolah Sehat se-Propinsi Sumatera Utara di tahun 2009 untuk tingkat SLTP.

Berikut ini adalah rincian prestasi tersebut:

a. Prestasi Sekolah Sehat:

1. Juara I Lomba Sekolah Sehat se-Propinsi Sumatera Utara di tahun 2009 untuk tingkat SLTP.

b. Prestasi Olimpiade

1. Juara II Olimpiade Komputer Tk. Kabupaten tahun 2008
2. Juara Harapan I Olimpiade IPS Tk. Propinsi tahun 2009
3. Juara I Olimpiade Fisika Tk. Kabupaten tahun 2010
4. Juara I Olimpiade Bhs. Inggris Tk. Kabupaten tahun 2010
5. Juara II Olimpiade Bahasa Arab Tk. Kabupaten tahun 2010
6. Juara I & II Olimpiade Matematika Tk. Kabupaten tahun 2011
7. Juara IV Olimpiade Matematika Tk. Provinsi thn. 2012
8. Juara I Olimpiade (Aksioma) Matematika dan IPA Tk. Kabupaten tahun 2013
9. Juara II Olimpiade Sains SMP/MTs Tk. Provinsi Sumatera Utara tahun 2014 di UNIMED.

c. Prestasi Guru

Guru-guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam juga telah mendapatkan berbagai macam prestasi dalam berbagai perlombaan yang diadakan ditingkat propinsi, hal ini bisa dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 9
Prestasi Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

No	Bidang Prestasi	Tingkat	Nama Guru	Juara	Tahun
1.	Lomba Penguasaan Alat Peraga	Propinsi	Lelis Sriwati, S. Pd	I	2008
2.	Guru Berprestasi	Propinsi	Elfi Khairani, M.Pd	III	2008
3.	Olimpiade Guru Matematika	Propinsi	Arfi Wahyuni, M.Pd	VII	2010
4.	Lomba Inovasi & Kompetensi Guru	Propinsi	Arfi Wahyuni, M.Pd	IV	2012

Sumber: Dokumen Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam Tahun 2014

B. Aktivitas Harian Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam

1. Kegiatan Harian

Menurut Penuturan Kepala Madrasah aktivitas belajar di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam setiap harinya dimulai pada pukul 07.15 dan berakhir pada pukul 13.30 WIB, kecuali hari Jum'at pukul 11.30 WIB agar siswa dapat mengikuti sholat Jum'at dan hari Sabtu pukul 12.25 WIB atau setelah sholat zuhur berjamaah di masjid. Setiap harinya Madrasah menggunakan 8 jam pelajaran kecuali jum'at yang hanya 6 jam pelajaran dan sabtu yang hanya 7 jam pelajaran. Waktu yang dialokasikan dalam setiap jam pelajaran sebanyak 40 menit ditambah 15 menit untuk istirahat dan 30 menit untuk sholat Zuhur.

Setiap hari telah dijadwalkan tiga orang guru untuk bertugas sebagai piket dengan menerima siswa di pintu gerbang madrasah dan menyalami siswa. Jika siswa terlambat masuk hingga 10 menit maka mereka akan dicatat dan diberi tindakan disiplin. Guru piket tersebut juga bertanggung jawab menangani kelas yang mungkin gurunya belum tiba atau tidak hadir karena suatu hal hingga akhir proses pembelajaran hari itu. Mereka juga bertugas memantau, mendampingi, dan menilai kebersihan tiap kelas untuk kemudian diserahkan kepada Wakil Kepala Bidang Kesiswaan. Penjadwalan guru piket ini disesuaikan dengan jam mengajar para guru agar tugas mengajar mereka tidak terbengkalai.

Petugas kebersihan dan keindahan kelas dibuat di kelas masing-masing oleh para wali kelas sesuai jumlah hari belajar. Kelompok-kelompok tersebut bertanggung jawab atas kebersihan dan penataan ruang kelas, teras, taman, dan halaman baik depan maupun belakang. Mereka bertugas di luar jam aktif belajar seperti sebelum masuk, saat istirahat, dan setelah bel pulang berbunyi.

Mengenai sholat zuhur, para siswa diberi kelonggaran waktu 5 menit sebelum masuk waktu zuhur untuk berangkat ke Masjid yang letaknya bersebelahan dengan Madrasah dan langsung berwudhu. Mereka didampingi oleh para guru pria dan wanita terutama yang terjadwal untuk mendampingi siswa agar mereka berwudhu dengan benar dan menyusun *shaf* dengan rapi di dalam Masjid. Para siswa juga diamanahkan untuk bergantian mengumandangkan azan dan qomat di Masjid tersebut.

Pada setiap hari Senin para siswa dibariskan di lapangan untuk upacara bendera dengan memberdayakan beberapa siswa yang aktif di pramuka untuk membariskan siswa dan didampingi oleh para guru. Petugas upacara bendera dijadwalkan secara merata kepada setiap kelas dari kelas 9 hingga kelas 7. Wali kelas bertanggung jawab dalam menyiapkan dan melatih para siswa yang menjadi petugas. Pembina upacara juga dijadwalkan secara merata, dari pimpinan Madrasah hingga wali-wali kelas dan diselingi dengan Pembina Upacara yang sengaja diundang dari pejabat kementerian atau pejabat daerah dari tingkat propinsi hingga kecamatan. Petugas paduan suara dilatih dan disiapkan oleh guru bidang studi kesenian dan keterampilan.

Seusai upacara, Wakil Kepala Bidang Kesiswaan mengumumkan hasil infak dari Gerakan Amal Sholeh yang dikumpulkan pada hari Jum'at pekan yang lalu. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan juga mengumumkan hasil penilaian kebersihan kelas selama sepekan yang lalu dan memberi penghargaan berupa bendera putih kepada kelas terbersih dan rapi serta bendera hitam kepada kelas yang paling belum bersih dan rapi.

Selain hari Senin, 15 menit pertama para siswa dikumpulkan di lapangan dan melaksanakan apel pagi yang disertai dengan serangkaian kegiatan. Setiap hari Selasa dan Kamis—dengan dipimpin salah satu siswa yang disiapkan oleh kelas yang bertanggung jawab pada hari itu—para siswa melaksanakan program “Tiga Serangkai”, yaitu istighfar, surah pendek yang telah diagendakan, dan do'a. Setiap hari Rabu dan Jum'at para siswa mendengarkan ceramah singkat yang disampaikan oleh salah satu siswa peserta program ekstra kurikuler Pelatihan Da'i. Setelah kegiatan tiga serangkai atau ceramah dilaksanakan maka guru piket membubarkan apel pagi dan memerintahkan para siswa untuk masuk ke ruang kelas dan membaca Alquran sembari menunggu guru tiba.

Khusus pada hari Sabtu, seluruh siswa dan guru berpakaian olah raga untuk bersama-sama melaksanakan senam di lapangan yang dikordinir oleh guru olah raga beserta para instruktur dari kalangan siswa yang ditunjuk. Setelah senam, para

guru dan siswa menyempatkan waktu untuk peduli lingkungan dengan bergotong-royong bersama menata dan merawat tumbuh-tumbuhan di area Madrasah.⁹⁷

2. Pengembangan Diri Guru dan Siswa

a. Pengembangan Diri Guru

Untuk meningkatkan kompetensi guru dalam mendidik siswa, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam mengatakan bahwa ia telah melakukan berbagai upaya dengan membuat atau mengikut-sertakan para guru dalam penataran, pelatihan-pelatihan, seminar, dan workshop yang diselenggarakan berbagai pihak.

Di antara kegiatan pengembangan diri guru tersebut adalah Program *Decentralized Basic Education Three* (DBE3). Proyek DBE3 adalah proyek lima tahun yang dirancang oleh *United States Agency for International Development* (USAID) untuk menunjang peningkatan pendidikan dasar terdesentralisasi yang bermutu dan relevan di Indonesia. Sejak dicanangkan di tahun 2005, DBE3 telah bekerja bersama pemerintah daerah, sektor swasta, kelompok masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dasar dan mengembangkan kecakapan hidup yang sesuai bagi siswa SMP dan MTs serta remaja putus sekolah melalui pendidikan formal dan non formal. DBE3 mempersiapkan kaum remaja untuk berperan penuh dalam dunia nyata dengan cara memberikan mereka keterampilan, pengetahuan dan nilai-nilai yang relevan.

Selanjutnya Kepala Madrasah juga mengatakan bahwa Program DBE3 telah dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam sejak tahun 2006 dengan memberikan pelatihan kepada guru-guru mata pelajaran pokok, yaitu: Bahasa Indonesia, Matematika, Bahasa Inggris, IPA dan IPS. Adapun modul yang menjadi materi pelatihan dimulai dari Modul *Better Teaching and Learning* (Pembelajaran Yang Baik dan Bermakna)/BTL-I pada Tahun 2006-2008 dan Modul BTL-II, III, dan IV Tahun 2008-2010. Bahkan untuk 2011-2012 Madrasah

⁹⁷ Mismah, Kepala Madrasah, wawancara di Ruang Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 17 januari 2014.

Tsanawiyah Negeri telah memiliki instruktur (DF/*district facilitator*) untuk mata pelajaran IPS.

Adapun Bahan dan materi pelatihan meliputi identifikasi dan pemecahan masalah pembelajaran, pengembangan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), praktek mengajar tahap I, refleksi dan perbaikan RPP, praktik mengajar II dan refleksi praktik mengajar tahap II serta penyusunan program MGMP. Guru yang sedang dilatih, langsung memperbaiki RPP yang telah dipraktekkan dan kemudian diperbaiki kembali. Semua dilakukan dalam proses pelatihan yang pada akhirnya BTL ini telah mampu meningkatkan kualitas dan peran guru mengajar dalam kelas.

Untuk menyeragamkan pengetahuan dan keterampilan mengajar para guru selain mata pelajaran pokok, Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam telah bekerjasama dengan *District Facilitator* (DF) Deli Serdang dalam pelatihan DBE3 untuk para guru mata pelajaran lain khususnya Agama seperti Fiqih, Qur'an Hadis, SKI, Bahasa Arab, dan Muatan Lokal.

Hasil pelatihan BTL yang dilakukan kepada para guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ini menunjukkan hasil yang menggembirakan dimana para guru yang sebelumnya hanya menulis ulang RPP untuk melepas kewajiban administrasi, kini mereka telah merancang RPP yang sesuai dengan kebutuhan dan keadaan Madrasah. Para guru yang dulunya hanya menggunakan metode ceramah dalam proses pembelajaran, kini telah menggunakan metode pembelajaran interaktif yang melibatkan siswa dan sarana prasarana dalam proses pembelajarannya. Ruang kelas yang dahunya bermodel klasikal, kini telah dibentuk dengan model diskusi yang beragam bentuk. Dinding ruang kelas yang dahulunya bersih tanpa hiasan, kini menjadi penuh dan lebih indah dengan pajangan hasil karya siswa dan dokumen hasil kerja siswa.

Selain peningkatan di kelas tersebut, para guru yang dilatih pada program DBE3 juga telah ada yang menjadi instruktur/DF Mata Pelajaran untuk sekolah-sekolah lain. Mereka sering diminta pihak DBE3 Propinsi dan Kabupaten untuk melatih BTL di sekolah-sekolah yang sedang melakukan pelatihan BTL I-III di Sumatera Utara. Mereka Adalah Bapak Drs. Syamsul Pulungan untuk bidang Tata Kelola Kesiswaan/ *Tool Kit*, Ibu Fenti Karmila, S.Pd. untuk mata pelajaran PPKn,

dan Ibu Delmizar untuk mata pelajaran IPS. Guru mata pelajaran lain yang juga telah menjadi instruktur adalah Ibu Elfi Khairani, S.Ag. untuk mata pelajaran Bahasa Inggris dan Ibu Terkelin Sembiring, S.Pd. untuk mata pelajaran Biologi. Dua instruktur terakhir ini merupakan hasil dari program *Basic Education Project* (BEP) yang merupakan program pendahuluan sebelum DBE3.

Saat ini tutur Kepala Madrasah bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam telah menjadi salah satu sekolah yang menjadi objek kunjungan para pejabat pemerintah, lembaga-lembaga pendidikan dari dalam dan luar propinsi, serta para peserta diklat DBE3 tingkat Propinsi dan Kabupaten. Di antara mereka ada yang datang hanya untuk mengobservasi lingkungan sekolah, lingkungan kelas, suasana belajar dan proses pembelajaran. Sedangkan yang lain datang untuk melaksanakan praktek proses pembelajaran aktif, inovatif, konstruktif, efektif, dan menyenangkan yang berkolaborasi dengan para guru dan pegawai di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.⁹⁸

b. Pengembangan Diri Siswa

1. Gerakan Amal Sholeh

Untuk membangun karakter atau *soft skill* siswa sesuai pendidikan yang diajarkan kepada mereka maka di samping kegiatan ekstra kurikuler, para siswa juga dilatih untuk gemar berinfak dengan ikhlas. Upaya pembiasaan ini dituangkan dalam bentuk Gerakan Amal Sholeh (GAS) yang dikumpulkan siswa perkelas setiap pekan pada hari Jum'at. Hasil infak perkelas tersebut diumumkan pada setiap hari Senin setelah upacara bendera untuk menghargai kelas-kelas yang infaknya banyak dan memotivasi kelas-kelas yang infaknya masih sedikit. Jumlah infak setiap jum'at yang berhasil dikumpulkan rata-rata sebesar Rp 200.000,- hingga Rp 400.000,-. Dengan seizin Komite Madrasah, dana GAS telah dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan dispenser di setiap kelas, kipas angin untuk semua ruangan, radio-tape untuk latihan seni budaya, dan infak kebersihan di Masjid sebelah Madrasah.

⁹⁸ Mismah, Kepala Madrasah, wawancara di Ruang Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 18 Januari 2014.

2. Kantin Kejujuran

Selain pembiasaan gemar berinfak, para siswa juga dibiasakan untuk jujur dan bertanggung jawab melalui kantin kejujuran. Para guru atau petugas kantin tidak melayani siswa melainkan siswa sendiri yang mengambil makanan atau minuman yang dijual di kantin tersebut secara mandiri dan meletakkan uang pembeliannya di kotak yang telah disiapkan. Jika perlu uang kembalian, siswa sendiri yang menghitung dan mengambil uang kembaliannya.

Kantin kejujuran ini telah beroperasi sejak tahun 2008, ditanggung-jawabi oleh Nurkasida Harahap, S.Pd.I dan Titi Nirwana Bintang, MA. serta dibantu oleh seorang staf bernama Darsika. Kantin ini dimulai dengan dana awal sebesar Rp. 800.000,- yang berasal dari pinjaman Dana Gerakan Amal Sholeh. Dua pekan pertama kantin kejujuran mengalami kerugian sekitar 20% dari modal, namun setelah dihimbau oleh Pimpinan dan para guru maka pekan-pekan berikutnya kantin ini tidak lagi mengalami kerugian bahkan mendapatkan untung. Keuntungan rata-rata perbulan kantin kejujuran sebesar Rp 100.000,- hingga Rp 200.000,- sehingga mampu mengembalikan modal yang dipinjam dari kas GAS dan menambah modal belanja.⁹⁹

3. Ekstra Kurikuler Siswa

Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam telah memiliki sejumlah kegiatan ekstra kurikuler sebagai sarana menumbuh-kembangkan minat dan bakat siswa yang dilaksanakan di luar jam belajar formal setiap pekan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 10

Kegiatan Ekstra Kurikuler Siswa

No	Kegiatan/Latihan	Pelaksanaan		Pelatih
		Hari	Pukul	
1	Bela Diri	Kamis	14.30-16.00	Tondi/Walet Puti
2	Kader Dakwah	Jum'at	13.30-15.00	Edi Sundowo, MA

⁹⁹ Mismah, Kepala Madrasah, wawancara di Ruang Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 18 januari 2014.

3	Kaligrafi	Sabtu	13.00-15.00	Faisal Riza
4	Kesenian/ Tari	Jum'at	13.00-15.00	Siti Syarah, S.Pd.
5	Olah Raga	Jum'at Sabtu	14.00-16.00 13.30-15.00	Hasan Basri, S.Pd.
6	Pramuka	Jum'at	13.30-15.00	Heri Endry
7	Tata Boga	Jum'at	13.00-15.00	Sabariah
8	UKS/ PMI	Jum'at	14.00-16.00	Alfi Syahrin Srg.

Sumber: Jadwal Kegiatan Ekstra Kurikuler MTs Negeri Lubuk Pakam Tahun 2014

C. Temuan Khusus

1. Komunikasi Kepala Madrasah dengan Staf Pimpinan

Berdasarkan temuan di lapangan yang didapati oleh peneliti saat melakukan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam tersebut, terdapat suasana kerja yang baik, Suasana yang akrab antar sesama guru dan antara Kepala Madrasah dengan para guru, hal ini terlihat di dalam berbagai kegiatan baik yang sifatnya formil maupun acara yang bersifat non formil.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ini juga merupakan salah satu madrasah yang sering mendapatkan kunjungan dari berbagai Sekolah, baik yang berasal dari dalam Kabupaten itu sendiri maupun sekolah yang berasal dari luar daerah seperti dari beberapa Madrasah yang ada di daerah istimewa Aceh yaitu Madrasah dari kabupaten Aceh Singkil, dan Aceh Tenggara.

Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam juga sering mengikuti berbagai jenis perlombaan dari tingkat antar sekolah atau madrasah sampai kepada tingkat kabupaten dan bahkan tingkat Propinsi dan Alhamdulillah kata kepala Madrasah dari berbagai perlombaan yang diikuti tersebut sering mendapatkan juara, hal ini terlihat oleh penulis, banyak terpajang berbagai macam piala dan trophy dari berbagai macam cabang dan jenis perlombaan dan kesemuanya ini penulis dokumentasikan dan lampiran dalam penelitian ini.

Kinerja maksimal para guru yang tercipta dalam lingkungan madrasah tersebut tidak lepas dari cara berkomunikasi serta gaya kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam yakni Dra. Mismah, Msi. Beliau

mengatakan hal ini bisa tercipta dengan sistem komunikasi yang dibangun antara kepala madrasah dengan para staf pimpinan dan para guru melalui komunikasi internal antara kepala madrasah dengan masing-masing mereka. Kepala Madrasah sering melakukan dialog baik melalui rapat rutin yang terjadwal setiap bulannya, maupun melalui *face to face* atau orang perorang. Sehingga terbangunlah suasana kekeluargaan diantara *stakeholder* yang ada di dalam Madrasah tersebut. Selain itu kepala madrasah juga mengatakan untuk membina hubungan yang baik tersebut beliau juga melakukan kegiatan pengajian setiap bulannya dengan mengikut sertakan keluarga dari para staf dan guru, dan melakukan kegiatan studi banding sekaligus *refreshing* kebeberapa daerah seperti kota Padang, Parapat, Berastagi dan lain-lain.¹⁰⁰

Berkaitan dengan komunikasi yang dibangun oleh Kepala Madrasah dengan para staf pimpinan meliputi berbagai hal diantaranya komunikasi dalam menyampaikan aturan dan kebijakan yang akan diterapkan kepada para guru dan staf, dalam hal ini Kepala Madrasah menyampaikan aturan dan kebijakan kepada mereka dengan melalui komunikasi secara langsung, dan komunikasi secara langsung itu dilakukan oleh kepala madrasah melalui rapat rutin kepada para guru dan staf yang telah terjadwal setiap bulan, dan biasanya dilakukan oleh kepala madrasah pada minggu pertama diawal bulan seperti pada tanggal 1 atau 2 setiap bulannya. Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah mengatakan perlu menjalin komunikasi dengan para staf pimpinan karena bagaimana mungkin saya bisa menerapkan kebijakan atau aturan yang ada tanpa dukungan dari mereka, maka salah satu cara agar mereka mau mendukung dan melaksanakan peraturan dan kebijakan yang ada yaitu dengan melalui pendekatan komunikasi.

Komunikasi langsung yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan para staf pimpinan melalui dua bentuk komunikasi pertama komunikasi langsung dengan para staf melalui rapat-rapat yang sudah dijadwalkan terlebih dahulu, kedua dengan komunikasi langsung dengan orang perorang atau *face to face*. Karena menurut kepala madrasah dengan cara berkomunikasi langsung dengan

¹⁰⁰ Mismah, Kepala Madrasah, wawancara di Ruang Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 18 Januari 2014.

para staf pimpinan , ia dapat langsung mengetahui masalah atau persoalan yang dihadapi oleh para staf dan sekaligus juga untuk mengetahui sejauh mana aturan dan kebijakan yang ada telah sampai dan dilaksanakan oleh para *stake holder* yang ada.

Hal senada juga disampaikan oleh kepala tata usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, ia menuturkan bahwa sebagai kepala tata usaha ia juga diajak berkomunikasi di dalam menetapkan aturan-aturan atau kebijakan-kebijakan yang akan diterapkan di Madrasah tersebut. Begitu juga setiap kegiatan-kegiatan yang ingin dibuat biasanya kepala madrasah terlebih dahulu mengkomunikasikannya kepada saya setelah itu baru disampaikan kepada staf pimpinan yang selanjutnya aturan dan kebijakan maupun kegiatan tersebut disampaikan kepada para guru melalui rapat yang sudah dijadwalkan atau melalui pengumuman yang ditempelkan ditempat papan pengumuman. Pada saat rapat tersebut biasanya kepala madrasah selain menyampaikan informasi aturan dan kebijakan yang ada, juga membicarakan hal-hal yang dianggap penting misalnya seputar kendala-kendala yang dihadapi para guru dan staf dalam melaksanakan tugasnya. Selain untuk menjalin hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan. Kepala madrasah juga melakukan komunikasi dengan tujuan untuk merangkul seluruh *stake holder* yang ada di madrasah ini termasuk para staf pimpinan, yaitu dengan membuka komunikasi terhadap siapapun tanpa memandang apakah mereka senang atau tidak senang dengan kepala atau tanpa memandang apakah mereka malas atau rajin, seluruh staf pimpinan diajak komunikasi oleh kepala madrasah.

Apabila ada kendala yang disampaikan oleh para staf pimpinan berkaitan dengan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh mereka, maka biasanya kepala madrasah mengajak seluruh *stake holder* yang ada dan biasanya ia pertama sekali mengajak saya untuk memecahkan persoalan yang dialami oleh para staf tersebut secara bersama-sama. Apabila persoalan tersebut tidak mampu dipecahkan, maka kepala madrasah melakukan pendekatan-pendekatan pribadi misalnya dengan mengajak berbicara empat mata kepada mereka. Apa yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut ternyata membawa dampak yang positif, dimana para staf atau

para guru merasa puas dengan apa yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan tidak membiarkan persolan yang ada berkembang terus.¹⁰¹

Berdasarkan dari temuan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah pada dasarnya telah melaksanakan komunikasi internal itu sendiri di dalam menjalankan kepemimpinannya di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, dimana beliau selalu menjalin komunikasi antara dirinya dengan staf pimpinan baik secara kelompok dengan seluruh staf pimpinan yang ada maupun melalui orang perorang *atau face to face* kepada para staf pimpinan, misalnya komunikasi ini dibangun melalui rapat-rapat yang telah dijadwalkan sebelumnya, atau pada saat-saat senggang seperti pada waktu jam istirahat.

2. Komunikasi Kepala Madrasah dengan Guru

Komunikasi yang sama juga dibangun oleh kepala madrasah dengan para guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, dimana kepala madrasah juga selalu melakukan hubungan atau komunikasi dengan para guru melalui momentum apa saja baik melalui rapat-rapat yang telah dijadwalkan setiap bulan maupun melalui perbincangan-perbincangan ringan dengan para guru disaat sedang istirahat. Kepala madrasah juga menuturkan biasanya ia melakukan pendekatan kepada guru dan *stake holder* yang ada yang kurang menerima aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dengan melakukan komunikasi mendalam yaitu dengan mengajaknya bercerita, terkadang saya mengajaknya bercerita di dalam ruangan saya atau ketika pada saat guru tersebut sedang berada sendirian di ruang guru.

Untuk memaksimalkan komunikasi yang selama ini telah dibangun biasanya saya membuat suatu kegiatan yang sifatnya lebih kepada pendekatan pribadi dan pendekatan kekeluargaan contohnya setiap bulan kami selalu melakukan kegiatan pengajian untuk seluruh guru, staf dan beserta keluarga berkumpul bersama. Diacara tersebut seluruh guru, staf dan keluarga membaaur saling bercerita dari hal yang ringan sampai kepada masalah-masalah yang dialami

¹⁰¹ Mardiah, Kepala Tata Usaha, wawancara di ruang Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 12 Februari 2014.

oleh masing-masing guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga pada saat itu seluruh guru akan merasa lebih dekat dan akrab sehingga tidak lagi ada suasana yang kaku antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya antara bawahan dengan atasan, dan pada saat inilah saya selaku pimpinan mencari tahu segala permasalahan yang dialami oleh para guru dan staf baik yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan sampai kepada masalah-masalah guru saat menjalankan tugasnya sehari-hari di madrasah. Selain acara pengajian, saya juga membuat acara *refreshing* diakhir tahun ajaran dimana seluruh guru dan staf diajak untuk jalan-jalan ketempat rekreasi, seperti baru-baru ini kami melakukan studi banding ke daerah Padang, pada waktu itu kami pergi dengan siswa/i kelas IX, selama dalam perjalanan kesana terbina hubungan yang sangat harmonis antara kepala dengan guru, guru dengan guru, dan guru dengan siswa, bahkan pada saat itu kami juga mengajak istri dari kepala Kankemenag Kabupaten Deli Serdang, yang juga merasa kagum serta bangga terhadap suasana harmonis yang terbina di dalam lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

Apa yang telah disampaikan oleh kepala madrasah tersebut yaitu mengenai komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah terhadap para guru ternyata dibenarkan oleh salah seorang guru agama yang menuturkan bahwa kepala madrasah dalam menyampaikan aturan dan kebijakan kepada para guru yakni dengan mengkomunikasikan aturan dan kebijakan itu kepada para guru melalui rapat-rapat yang telah terjadwal ataupun rapat yang sifatnya tidak terjadwal apabila ada aturan yang sifatnya mendesak untuk disampaikan. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan tujuan agar aturan dan kebijakan yang akan diterapkan dapat diterima serta dilaksanakan oleh para guru selain itu menurutnya juga agar tidak terjadi kesalahpahaman didalam mrespon segala kebijakan kepala madrasah sehingga akan tetap terjalin hubungan yang baik antara kepala madrasah dengan para *stake holder* yang ada termasuk para guru di dalamnya.¹⁰²

¹⁰² M. Syukur Harahap, Guru Bidang Studi Fiqih, wawancara di Ruang Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 18 Februari 2014.

Selanjutnya pendapat yang sama juga disampaikan oleh guru agama yang berikutnya, ia mengatakan bahwa kepala madrasah selalu melakukan hubungan komunikasi dengan para guru. Adapun komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu komunikasi langsung antara kepala madrasah dengan para guru-guru, baik yang menyangkut dengan aturan maupun kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan demikian para guru-guru bisa mengetahui langsung tentang aturan dan kebijakan yang ingin diterapkan oleh kepala madrasah, selain itu juga nampaknya kepala madrasah juga ingin mengetahui sejauh mana kesiapan para guru dalam menerima dan melaksanakan aturan dan kebijakan yang akan diterapkan. hal ini bisa dilihat ketika kepala madrasah sudah selesai menyampaikan aturan dan kebijakan yang akan diterapkan maka kepala madrasah biasanya meminta tanggapan dan masukan dari para guru dan staf terhadap aturan dan kebijakan yang akan diterapkan tersebut apakah aturan dan kebijakan yang akan diterapkan tersebut dapat diterima atau tidak oleh para guru dan staf, dan sekaligus membicarakan bagaimana pemecahan masalahnya.¹⁰³

Kami para guru sesekali memang mengalami kendala atau hambatan dalam melaksanakan tugas-tugas kami, biasanya kami tanpa sungkan menyampaikan permasalahan kami kepada kepala madrasah dan Alhamdulillah ternyata mendapatkan tanggapan atau respon yang baik dari kepala madrasah, beliau secepatnya akan menyelesaikan masalah tersebut melalui pendekatan komunikasi secara mendalam yakni dengan melalui pendekatan personal atau pribadi para guru¹⁰⁴

Menurut seorang guru matematika yang mengajar di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam juga, ia mengatakan komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap para guru ternyata memiliki dampak yang positif, baik kepada kami para guru dan juga kepada *stake holder* yang ada misalnya dengan dibangunnya komunikasi oleh kepala madrasah kepada para guru dan staf, maka terjalin hubungan yang harmonis antara para guru dan staf, serta tidak ada

¹⁰³ Edi Sundowo, Guru Bidang Studi Aqidah Akhlaq, wawancara di Ruang Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 24 Februari 2014.

¹⁰⁴ Arfi Wahyuni, Guru Bidang Studi Matematika, wawancara di Ruang Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 03 Maret 2014.

prasangka negatif dari para guru kepada kepala madrasah sehingga apapun kebijakan dan aturan yang akan diberlakukan oleh kepala madrasah, para guru siap untuk melaksanakannya, karena para guru dan staf akan beranggapan bahwa aturan dan kebijakan yang akan diberlakukan itu pada dasarnya untuk meningkatkan mutu atau kualitas para guru dan staf serta juga untuk lebih memajukan Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

Kepala madrasah juga memaksimalkan komunikasi yang telah dibangun oleh beliau dengan para guru yakni dengan selalu mengajak para guru untuk berbincang-bincang disaat jam istirahat, karena kepala madrasah sering berbaur dengan kami di dalam ruang guru, selain itu juga kepala madrasah memanfaatkan pengajian bulanan untuk melakukan komunikasi terhadap kami.¹⁰⁵

Selain dari pernyataan yang disampaikan oleh beberapa orang guru di atas ungkapan yang sama juga disampaikan oleh guru bidang studi IPS, guru tersebut merupakan guru senior di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, karena ia mulai bertugas dari Semenjak berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ini. Menurut guru IPS tersebut kepala madrasah selalu melakukan komunikasi kepada para guru dan staf baik melalui rapat-rapat maupun disaat-saat para guru sedang berada diruang guru. Komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah kepada para guru dan staf yaitu komunikasi secara langsung antara kepala madrasah dengan para guru dan staf atau melalui *face to face*. Selain itu menurut guru IPS tersebut untuk lebih mengharmoniskan hubungan antara kepala madrasah dengan para guru dan staf, kepala madrasah juga ingin mengetahui secara langsung persoalan-persoalan apa saja yang dialami oleh para guru dan staf di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari yang mungkin dapat mengakibatkan terhambatnya proses pendidikan atau dapat menurunkan kinerja para guru dan staf.¹⁰⁶

Berdasarkan temuan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah juga membangun hubungan komunikasi yang sama dengan para guru-guru yang ada di

¹⁰⁵ Zaimah, Guru Bidang Studi Matematika, wawancara di Ruang Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 04 Maret 2013.

¹⁰⁶ Ardon Suwarsono, Guru Bidang Studi IPS, wawancara di ruang Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 05 Maret 2014.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ini. Hubungan atau komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan para guru tidak hanya sebatas melalui rapat-rapat yang sudah terjadwal dengan para guru, bahkan sampai menyentuh kepada hubungan atau komunikasi yang lebih jauh yaitu dengan menjalin hubungan komunikasi kepada keluarga para guru itu sendiri. Hal ini bisa terlihat dari kegiatan pengajian bulanan dan studi banding yang dilakukan oleh kepala madrasah, dimana dalam kegiatan tersebut tidak hanya para guru yang diturut sertakan bahkan keluarga dari para guru itu sendiri juga diikut sertakan dalam kegiatan tersebut, sehingga memang benar-benar nampak hubungan atau komunikasi yang baik yang terjalin antara kepala madrasah dengan para guru.

3. Komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite

Komite madrasah yang merupakan bagian dari *stake holder* yang ada yang mempunyai andil atau peran dalam memajukan dan meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam dianggap penting oleh kepala madrasah untuk menjalin komunikasi yang baik kepada mereka, oleh karenanya kepala madrasah selalu melakukan komunikasi dengan komite madrasah baik melalui rapat-rapat dengan para guru yang selalu mengundang komite madrasah maupun melalui rapat-rapat internal antara kepala madrasah dengan komite madrasah untuk membicarakan tentang berbagai kegiatan maupun yang berkaitan dengan pengambilan kebijakan tentang bagaimana cara mengembangkan dan memajukan Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam kedepan termasuk di dalamnya membicarakan tentang peningkatan kinerja para guru, karena komite juga memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung peningkatan kinerja guru, satu contoh ketika pada saat diawal tahun ajaran yang lalu, banyak para orang tua murid yang memberikan masukan atau usulan kepada pihak madrasah, agar menambah kuota atau menambah jumlah siswa baru yang akan diterima, sementara pada saat itu jumlah gedung yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk pakam tidak dapat menampung seluruh calon siswa yang mendaftar ke Madrasah ini, akhirnya pada waktu itu untuk menyikapi usulan dari para orang tua murid tersebut maka kami selanjutnya mengajak komite

madrasah untuk membicarakan apa yang menjadi usulan dari para orang tua murid, karena komite madrasah merupakan wadah atau tempat untuk membicarakan usulan-usulan tersebut apalagi beberapa orang pengurus komite madrasah juga berasal dari orang tua murid di madrasah ini.

Selanjutnya menurut ungkapan dari Kepala Madrasah terjadilah pertemuan antara Kepala Madrasah dengan para pengurus komite madrasah dan pada waktu itu hadir juga ketua komite yaitu bapak wagino, alhamdulillah ternyata kami tidak salah memiliki ketua komite madrasah yang sekarang karena ternyata ia menyambut dengan baik pertemuan yang diadakan antara pihak madrasah dengan komite madrasah, bahkan ketua komite juga mengucapkan terima kasih kepada kepala madrasah yang kooperatif dengan melibatkan komite madrasah di dalam memikirkan masalah-masalah yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ini, karena banyak kepala madrasah yang lain yang ia perhatikan katanya kurang mengajak pihak komite madrasah di dalam mengelola madrasah, sehingga timbul kesan komite madrasah tidak obahnya seperti objek pelengkap penderita saja dan hanya dijadikan hanya sebatas sebagai pemenuhan persyaratan di dalam struktur organisasi atau lembaga pendidikan, namun kami melihat sosok kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ternyata berbeda jauh dengan kepala madrasah yang lain dalam memandang fungsi komite madrasah di dalam suatu lembaga pendidikan, beliau nampaknya sadar akan fungsi komite madrasah yang juga memiliki peran penting di dalam madrasah itu sendiri.

Selanjutnya menurut Kepala Madrasah dari hasil rapat dengan komite madrasah dalam membicarakan tentang usulan para orang tua murid tentang penambahan jumlah siswa baru yang akan diterima akhirnya diambillah satu keputusan yang kemudian dijadikan sebagai kebijakan dalam memecahkan persoalan tersebut yaitu dengan melibatkan para orang tua untuk turut serta di dalam membiayai penambahan jumlah kelas belajar, dan alhamdulillah kebijakan tersebut ternyata disambut juga dengan baik oleh para orang tua murid dengan

sukarela mereka memberikan sumbangan seikhlasnya untuk pembangunan lokal baru.¹⁰⁷

Apa yang disampaikan oleh kepala madrasah dikuatkan oleh pernyataan dari kepala tata usaha yang mengatakan bahwa kepala madrasah selama ini menjalin hubungan atau komunikasi yang baik dengan komite madrasah karena setiap kegiatan apapun kepala madrasah selalu melibatkan komite madrasah bahkan kepala madrasah juga selalu memberikan kesempatan untuk komite madrasah memberikan kata sambutan, dan acapkali ketika ketua komite memberikan kata sambutan selalu menyampaikan rasa bangganya kepada kepala madrasah yang selalu melibatkan komite madrasah di dalam setiap acara yang diadakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ini.¹⁰⁸

Hal senada juga disampaikan oleh ketua komite Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, beliau mengatakan bahwa kepala madrasah selalu melakukan komunikasi dengan kami pihak komite, baik yang berkaitan dengan siswa, sarana prasarana madrasah sampai kepada peningkatan kualitas guru dan staf.

Ada satu hal yang tidak terlupakan oleh saya kata ketua komite madrasah, yakni pada saat kami diundang untuk menghadiri rapat persiapan penerimaan siswa baru tepatnya pada 5 tahun yang lalu, dimana pada waktu itu kepala madrasah menanyakan tentang apa-apa saja persiapan yang harus dilakukan dalam penerimaan siswa baru, sontak pada waktu itu saya kaget kenapa saya yang harus ditanya tentang hal tersebut padahal kepala madrasah dalam hal ini memiliki wewenang penuh terhadap apapun kebijakan yang akan diambil di Madrasah ini. Lantas saya menanyakan kembali kepada kepala madrasah kenapa harus kami yang dimintai tanggapannya padahal kami hanya sebatas orang-orang yang hanya mendukung apapun program-program yang disampaikan oleh ibu kepala madrasah. Namun pada waktu itu justru kepala madrasah mengatakan saya pak, sekalipun saya adalah kepala madrasah di sini dan juga sebagai pemimpin bagi

¹⁰⁷ Mismah, Kepala Madrasah, wawancara di Ruang Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 10 Februari 2014.

¹⁰⁸ Mardiah, Kepala Tata Usaha, wawancara di Ruang Kepala Tata Usaha, Tanggal 12 Februari 2014

seluruh stake holder yang ada di sini namun saya tidak akan mampu berbuat apa-apa dan tidak akan bisa menghasilkan apa-apa tanpa adanya ide-ide serta masukan dari para stake holder yang ada, kemudian kepala madrasah mengatakan lagi, pak komite bukankah ide yang dihasilkan oleh orang banyak akan jauh lebih baik bila dibandingkan dengan ide dari seorang saja. Apalagi kalau idenya muncul dari para bapak-bapak komite madrasah pasti akan jauh lebih baik lagi sambil kepala madrasah mengacungkan jempolnya kepada kami. Inilah yang membuat kami bangga dan salut kepada kepala madrasah sehingga dengan adanya perlakuan dan pengakuan dari kepala madrasah tersebut terhadap kami pengurus komite madrasah ini menjadikan hubungan kami dengan kepala madrasah, makin terjalin lebih baik lagi dan semakin menambah keharmonisan antara kepala madrasah dengan kami komite madrasah.¹⁰⁹

Berdasarkan temuan tentang komunikasi internal kepala madrasah dengan komite madrasah dapat diketahui bahwa ternyata komunikasi juga dibangun oleh kepala madrasah yaitu komunikasi langsung antar pribadi-pribadi anggota komite melalui rapat-rapat yang terjadwal maupun yang tidak terjadwal. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah karena ia menyadari bahwa komite juga mempunyai andil atau peranan yang sama dalam peningkatan mutu madrasah sekaligus peningkatan kinerja guru, oleh karenanya kepala madrasah juga merangkul komite madrasah melalui komunikasi yang ia bangun dengan komite madrasah agar dapat bekerja sama dalam meningkatkan mutu madrasah dan meningkatkan kinerja guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Apa yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah melalui wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti ternyata sejalan atau sesuai dengan apa yang didapatkan oleh peneliti dari para staf pimpinan, guru, dan komite madrasah. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa guru yaitu 2 orang guru agama, 2 orang guru matematika dan 1 orang guru IPS, peneliti melakukan wawancara

¹⁰⁹ Wagino, Ketua Komite Madrasah, wawancara di Ruang Tamu Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, tanggal 01Maret 2014.

dengan 5 guru dari rumpun mata pelajaran yang berbeda dengan anggapan peneliti akan mendapatkan data yang mewakili dari seluruh guru yang ada, selain itu juga peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Tata Usaha dan Ketua Komite, guna untuk mencari tahu apakah komunikasi internal juga dibangun oleh kepala madrasah dengan para staf dan komite madrasah. Ternyata para guru, Kepala Tata Usaha beserta Ketua Komite mengatakan bahwa komunikasi dan kepemimpinan yang dibangun oleh Kepala Madrasah adalah komunikasi dan kepemimpinan yang baik, karena mereka merasa terayomi dengan model kepemimpinan yang diciptakan oleh Kepala Madrasah, Kepala suka berdialog dengan mereka melalui orang perorang untuk membicarakan hal-hal yang menjadi penghambat guru dan staf dalam melakukan tugasnya dan juga meminta saran dan ide-ide dari para guru, Kepala Tata Usaha dan Komite Madrasah, sehingga mereka merasa ikut juga dilibatkan di dalam mengembangkan dan memajukan Madrasah tersebut.

Apa yang saat ini tercipta di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam yakni suasana yang harmonis diantara *satake holder* yang ada, dan kinerja guru yang baik serta siswa yang berprestasi, kesemuanya ini tidak lepas dari sistem komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah dengan para guru, staf dan komite madrasah melalui komunikasi internal antara kepala madrasah dengan masing-masing pribadi guru, staf dan komite. Kepala madrasah sering melakukan dialog baik melalui rapat rutin yang terjadwal setiap bulannya, maupun melalui *face to face* atau orang perorang. Sehingga terbangunlah suasana kekeluargaan diantara *stakeholder* yang ada di dalam Madrasah tersebut. Selain itu kepala madrasah juga memaksimalkan hubungannya dengan stake holder yang ada melalui kegiatan pengajian setiap bulannya dengan mengikut sertakan keluarga dari para guru, staf dan komite serta melakukan kegiatan studi banding sekaligus *refreshing* ke beberapa daerah seperti kota Padang, Parapat, Berastagi dan lain-lain.

Suasana akrab antara Kepala Madrasah dengan para guru terlihat juga di dalam berbagai kegiatan baik yang sifatnya acara formil maupun acara yang bersifat non formil, hal ini dibuktikan dengan foto-foto yang terdapat didalam dokumentasi kegiatan madrasah tersebut.

Dari hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah dan Kepala Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, diketahui bahwa kepala madrasah dalam melakukan tugasnya sebagai seorang pimpinan ternyata menerapkan komunikasi organisasi yang baik.

Adapun komunikasi yang diterapkan yaitu komunikasi internal yang memiliki pengertian “Pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung”.¹¹⁰

Komunikasi internal merupakan komunikasi antar personil yang ada di sekolah. Komunikasi harus selalu dikembangkan baik oleh kepala sekolah maupun oleh personil lainnya. Komunikasi harus selalu dikembangkan dengan baik karena akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan pekerjaan sekolah yang merupakan tugas bersama.¹¹¹

Dilihat dari ruang lingkungannya, komunikasi yang terjadi dalam lingkungan sekolah atau madrasah tergolong kepada komunikasi organisasi sebagaimana yang diutarakan oleh para sarjana Komunikasi Amerika dalam buku *Human Communication*, dan komunikasi dalam lingkungan sekolah atau madrasah terbagi atas komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal merupakan komunikasi antar personil yang ada di sekolah. Komunikasi harus selalu dikembangkan baik oleh kepala sekolah maupun oleh personil lainnya. Komunikasi harus selalu dikembangkan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan pekerjaan sekolah yang merupakan tugas bersama.¹¹²

Meskipun komunikasi satu arah lebih cepat namun dalam proses pengkinerjaan guru harus lebih mengutamakan komunikasi dua arah, karena dengan komunikasi dua arah akan dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja guru. Agar komunikasi internal dapat berjalan dengan baik pada proses

¹¹⁰ Onong Ucit Jana Effendy, *Kepemimpinan dan Organisasi...*, h. 122.

¹¹¹ Suprihatin, MH, et al, *Manajemen Sekolah...*, h. 100.

¹¹² Suprihatin, MH, et al, *Manajemen Sekolah...*, h. 100.

pengkinerjaan guru seharusnya seorang pemimpin atau kepala madrasah melakukan komunikasi dengan pikiran yang jernih dan menggunakan kata-kata yang mudah dipahami oleh guru, emosi yang baik ketika kepala madrasah menyampaikan kepuasan dalam pengkinerjaan dari seorang guru yaitu dengan mengucapkan terima kasih. Hal ini seperti diungkapkan oleh Deporter dkk, bahwa untuk mendapatkan hasil terbaik dengan bawahannya, akuilah setiap usaha, tidak hanya usaha yang benar.¹¹³

Menurut Riger, hubungan internal akan terjadi secara efektif apabila kedua belah pihak memenuhi kondisi berikut : (1) bertemu satu sama lain, (2) empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami oleh satu sama lain, (3) menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai dan keberatan, (4) menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, sikap menerima dan empati satu sama lain, (5) merasa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan, (6) memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.¹¹⁴

Untuk memastikan agar komunikasi internal dapat berjalan dengan baik antara individu perlu diperhatikan beberapa hal seperti sejauh mana penerima pesan memiliki informasi untuk dapat memahami pesan-pesan yang dikirim, dengan adanya informasi yang dimiliki oleh penerima pesan akan sangat membantu dalam memahami informasi yang disampaikan pengirim pesan, penggunaan informasi nonverbal secara efektif, keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, kemampuan menyampaikan pesan, atau gagasan dengan jelas, pengetahuan terhadap pendapat dan perasaan orang lain.¹¹⁵

Upaya membina komunikasi internal tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, akan tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian setiap personel dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong

¹¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999) h. 20.

¹¹⁴ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi...*, h. 12.

¹¹⁵ Dedy Mulyana, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001) h. 20

untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesadaran.

Menurut Suprihatin,¹¹⁶ prinsip-prinsip komunikasi internal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

1. Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak tapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan.
2. Mendorong guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan masalah agar guru dan karyawan mau melaksanakan aktifitas dan berkreatifitas.
3. Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka dan mendengarkan pendapat orang lain.
4. Mendorong para guru untuk mengambil keputusan yang terbaik dan mentaati keputusan itu.
5. Berlaku sebagai pengaruh, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan secara redaksional.

Menurut Effendy, prinsip komunikasi internal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin harus mengadakan persiapan secara seksama sebelum berkomunikasi.
2. Pemimpin harus membangkitkan perhatian komunikator sebelum komunikasi dimulai.
3. Memelihara kontak pribadi selama berkomunikasi
4. Tunjukkan diri sebagai komunikator yang baik
5. Berbicara secara mayakinkan
6. Bersikap empati dan simpatik
7. Bertindak sebagai pembimbing bukan pendorong.
8. Mengemukakan pesan komunikasi yang menyangkut kepentingan komunikasi, bukan komunikator semata.¹¹⁷

¹¹⁶ Suprihatin, *Manajemen Sekolah...*, h. 101.

¹¹⁷ Onong Ucit Jana Effendy, *Kepemimpinan dan Organisasi*, (Bandung: Alumni, 1981) h. 126.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ketika seseorang ingin menjadi pemimpin yang baik maka terlebih dahulu harus memiliki kemampuan dan kesiapan untuk melakukan komunikasi terhadap staf dan *stake holder* yang ada.

Dalam pelaksanaan komunikasi internal kepala madrasah, maka kepala madrasah dapat melakukannya dengan dua macam yaitu Komunikasi ke bawah (*Dawnward communication*) atau komunikasi kepala madrasah kepada guru, yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan ke bawah. Tiap komunikasi yang mengalir dari pimpinan puncak hingga ke bawah mengikuti hirarki adalah komunikasi kebawah.¹¹⁸ Pendapat lain mengatakan bahwa komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari puncak pimpinan ke berbagai jenjang yang ada di awalnya, berisi yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pimpinan.¹¹⁹

Dengan demikian komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang datang dari kepala madrasah kepada bawahannya yaitu guru yang ada di sekolah tersebut. Tipe-tipe komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Instruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu dapat berupa perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual dan program latihan tertentu.
2. Rasional kinerja yaitu pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana keterkaitan aktifitas itu dengan aktifitas lain dalam organisasi atau obyek organisasi. Kualitas dan Kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Apabila pimpinan menganggap bawahannya pemalas maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit, tetapi bila bawahan dapat memotivasi dirinya sendiri maka pesan rasional yang disampaikan banyak.
3. Ideologi yaitu merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan lainnya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada susunan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan

¹¹⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*..., h. 108.

¹¹⁹ Dedy Mulyana, *Komunikasi Organisasi*..., h. 156.

antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

4. Informasi, pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.
5. Balikan yaitu pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaan. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah apabila pimpinan tidak mengkritik kinerjanya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan.¹²⁰

Komunikasi ke atas (*Upward Communication*) atau komunikasi guru kepada kepala sekolah adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas. Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan guru, sikap dan perasaan guru tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai, dan lain-lain. Jika arus informasi ke atas tidak lancar maka manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya.¹²¹

Oleh karenanya komunikasi ke atas tidak bisa dikesampingkan begitu saja oleh seorang pimpinan, maka sebagai seorang kepala madrasah idealnya harus membuka komunikasi ke atas apabila menginginkan organisasi atau lembaga yang ia pimpin dapat berkembang dan berjalan dengan baik.

Metode komunikasi ke bawah menurut Pace¹²² antara lain :

- a. Ketersediaan. Metode-metode yang sudah tersedia dalam suatu organisasi lebih cenderung untuk digunakan. Apabila diperlukan dapat ditambah dengan metode lain untuk menjadikan lebih efektif. Dalam hal ini penggunaan metode komunikasi cenderung menggunakan sarana-sarana yang telah tersedia dalam organisasi. Misalnya dalam menyampaikan informasi dari pimpinan dengan menggunakan memo, atau surat perintah dll.
- b. Biaya. Pertimbangan biaya yang paling murah akan cenderung dipilih untuk menyebarluaskan informasi yang bersifat rutin dan tidak mendesak. Tetapi bila

¹²⁰ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi...*, h. 108-109.

¹²¹ *Ibid*, h. 116.

¹²² *Ibid*, h. 114.

informasi yang akan dikomunikasikan tidak bersifat rutin dan mendesak maka soal biaya tidak begitu dipertimbangkan agar informasi cepat sampai. Dalam penyampaian informasi keseluruhan komponen organisasi pemilihan biaya yang paling murah harus dipertimbangkan organisasi agar penggunaan biaya tidak mengganggu jalannya organisasi dan penyampaian informasi dapat lebih efektif.

- c. Dampak. Metode yang memberikan dampak atau kesan yang lebih besar akan sering dipilih atau digunakan dari pada metode yang sedang atau kurang dampaknya. Dalam penggunaan metode ini akan dipilih metode yang dapat memberikan kesan yang berarti kepada penerima pesan akan lebih sering digunakan karena hal tersebut akan lebih mempercepat pemahaman dari penyampaian informasi yang disampaikan.
- d. Relevansi. Metode yang relevan dengan tujuan yang akan dicapai paling sering dipilih. Penggunaan metode komunikasi ke bawah harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dari penyampaian informasi tersebut. Misalnya untuk memberikan informasi yang pendek mungkin lebih tepat digunakan metode lisan yang diikuti dengan penggunaan memo. Tetapi jika tujuan untuk memberikan informasi yang kompleks dan rinci maka lebih tepat menggunakan metode secara tertulis.
- e. Respon. Pemilihan metode juga dihubungkan oleh apakah respon terhadap informasi itu diinginkan atau diperlukan. Apabila diinginkan maka metode lisan secara tatap muka lebih efektif dalam bentuk interpersonal maupun rapat. Dalam hal ini adalah efek yang terjadi setelah informasi tersebut disampaikan kepada bawahan, apakah respon dari bawahan bagus atau tidak, maka hal tersebut harus selalu dipertimbangkan oleh pimpinan supaya ketika memberikan dampak yang buruk bagi organisasi.
- f. Skill. Metode yang paling cocok digunakan adalah metode yang sesuai dengan skill si penerima dan si pengirim. Apabila si penerima mempunyai latar belakang pendidikan yang kurang, maka metode tulisan yang bersifat kompleks kurang tepat digunakan. Penggunaan metode penyampaian informasi harus memperhatikan kemampuan dari si penerima informasi, agar dapat dicapai

efektifitas penyampaian informasi karena kemampuan menerima informasi dari setiap orang berbeda.¹²³

Selanjutnya metode yang paling efektif dan paling sering digunakan oleh pimpinan adalah penggunaan saluran kombinasi cenderung memberikan hasil yang terbaik. Dengan kata lain, untuk menyampaikan informasi kepada para guru dengan tepat. Kombinasi saluran tulisan dan lisan memberikan hasil terbaik. Mengirimkan pesan menggunakan lebih dari satu saluran terasa berlebihan tetapi hal ini ternyata dapat memastikan bahwa pesan tersebut akan selalu diingat oleh bawahan.¹²⁴

Dalam hal ini diperlukan kejelian seorang kepala madrasah untuk mengkombinasikan kedua saluran ini yakni melalui saluran tulisan dan lisan dalam menyampaikan informasi dan aturan-aturan yang akan diterapkan, sehingga informasi dan aturan yang disampaikan dapat dipahami dan diterima oleh *stake holder* yang ada.

Komunikasi horisontal (*Horizontal Communication*) yaitu apabila terjadi komunikasi diantara anggota kelompok kerja yang sama, diantara kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer pada yang sama atau antara bagian atau Kementerian pada tingkat yang sama, atau antara pegawai-pegawai apa saja yang secara horizontal sama dalam hierarki organisasi, maka komunikasi tersebut adalah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal ini sangat inten dilakukan antar bagian yang memiliki tingkat frekuensi kinerja yang tinggi, yang dimaksudkan untuk menghemat waktu dan memudahkan melakukan koordinasi yang dapat berlangsung secara formal, hubungan-hubungan kinerja dalam pembagian struktur kerja diatur secara formal atau secara informal untuk mempercepat tindakan.

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasi tugas-tugas. Bagian-bagian tertentu yang sama jenjangnya dalam organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan hal-hal yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

¹²³ *Ibid*, h. 114-115.

¹²⁴ Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi...*, h. 175.

- b. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.
- c. Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
- d. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama dari semua komponen yang ada dalam organisasi.
- e. Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kinerja adalah berinteraksi dengan teman untuk memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya.

Apabila dilihat bentuk komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan para guru dan staf, maka bisa dikategorikan kepada komunikasi organisasi, dan dalam melakukan komunikasi organisasi tersebut kepala madrasah melakukan komunikasi internal yaitu kepala madrasah melakukan komunikasi dengan orang-orang yang berada di dalam lingkungan madrasah tersebut. Selanjutnya komunikasi internal yang seperti apa yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada para guru dan staf. Dalam hal ini para ahli mengemukakan bentuk-bentuk komunikasi internal, pertama Komunikasi ke bawah (*Dawnward communication*) atau komunikasi kepala sekolah dengan guru, yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan kebawahan. Tiap komunikasi yang mengalir dari pimpinan puncak hingga ke bawah mengikuti hirarki adalah komunikasi kebawah.¹²⁵ Pendapat lain mengatakan bahwa komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari puncak pimpinan ke berbagai jenjang yang ada diawalnya, berisi yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pimpinan.¹²⁶ Kedua komunikasi ke atas (*Upward Communication*) atau komunikasi guru kepada kepala sekolah adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas. Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan guru, sikap dan perasaan guru tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai, dan lain-lain. Jika arus informasi ke atas tidak lancar maka

¹²⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi....*, h. 108.

¹²⁶ Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi....*, h. 156.

manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya.¹²⁷

Apabila kita lihat dari paparan para ahli tentang bentuk-bentuk komunikasi internal tersebut, maka dapat kita ketahui bahwasanya kepala madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam pada dasarnya telah melakukan kedua bentuk komunikasi internal yaitu dengan melakukan komunikasi ke bawah dan juga melakukan komunikasi ke atas dimana dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwasanya kepala madrasah saat menyampaikan suatu aturan dan kebijakan kepala madrasah menyampaikannya langsung melalui rapat-rapat yang sudah terjadwal setiap bulannya ataupun rapat-rapat yang tidak terjadwal, maka penyampaian aturan dan kebijakan melalui komunikasi internal seperti ini termasuk kepada bentuk komunikasi internal ke bawah. Pada saat kepala madrasah telah menyampaikan aturan dan kebijakan yang akan diterapkan selanjutnya kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para staf dan guru untuk menyampaikan saran ataupun masukan terhadap aturan dan kebijakan yang akan diberlakukan tersebut, berarti dalam hal ini kepala madrasah juga melakukan komunikasi internal ke atas.

Menurut Suprihatin,¹²⁸ komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu sebagai berikut :

- a. Dengan adanya komunikasi ke atas pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya pimpinan menerima apa yang disampaikan guru.
- b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
- c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas bawahan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
- d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan pimpinan mengetahuinya.

¹²⁷ *Ibid*, h. 116.

¹²⁸ Suprihatin. MH, et al, *Manajemen Sekolah...*, h. 123.

- e. Komunikasi ke atas menjadikan pimpinan dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
- f. Komunikasi ke atas membantu bawahan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugas dan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas maka paling tidak ada beberapa alasan penting mengapa Komunikasi ke atas yaitu dari bawah (guru dan staf) kepada pimpinan (kepala madrasah) harus diterapkan antara lain; Pertama pimpinan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menilai berbagai kekurangan, sebagai bahan pengambilan keputusan dan mungkin untuk memperbaiki komunikasi ke bawah, terutama melalui beberapa jenis balikan. Balikan ini perlu untuk menentukan apakah guru-guru telah menerima atau mengerti pesan-pesan yang disampaikan kepada mereka. Kedua, tanpa melalui mekanisme yang panjang, karena melalui komunikasi ke atas guru yang lebih rendah dapat mengajukan pertanyaan, menyatakan pendapat atau usul, menyatakan rasa tidak puas, menyatakan keluhan atau mengajukan saran-saran mengenai kebijakan yang telah ditetapkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah penulis uraikan pada bab pembahasan di atas tentang Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, maka dapat disimpulkan:

1. Komunikasi yang diterapkan oleh Kepala Madrasah dengan staf pimpinan dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam yaitu komunikasi organisasi dengan bentuk komunikasi internal yaitu komunikasi antar personil yang ada di sekolah. komunikasi yang di dalamnya terdapat pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.
2. Komunikasi yang dilaksanakan kepala madrasah dengan para guru dalam meningkatkan komunikasi internal yaitu dengan melaksanakan kedua bentuk dari komunikasi internal itu sendiri, pertama kepala madrasah melaksanakan komunikasi ke bawah yaitu komunikasi dari kepala madrasah kepada para guru dan staf dimana kepala madrasah melakukan komunikasi langsung dengan para guru dan staf pada saat menyampaikan informasi berupa aturan atau kebijakan. Kedua kepala madrasah juga melaksanakan komunikasi ke atas yaitu komunikasi yang datangnya dari para guru kepada kepala madrasah, dalam hal ini kepala madrasah membuka peluang komunikasi ke atas kepada para guru melalui rapat-rapat yang telah dijadwalkan setiap awal bulannya, karena pada saat setiap rapat kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan ide, gagasan ataupun keluhan-keluhan dari para guru, selain itu juga kepala madrasah mengadakan pengajian bulanan dan *refreshing* bagi para guru dan staf agar terjalin hubungan yang harmonis dan terbuka

sehingga para guru tidak merasa takut atau canggung di dalam menyampaikan ide ataupun kendala-kendala yang dihadapinya.

3. Komunikasi kepala madrasah dengan komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam ternyata terjalin dengan baik melalui komunikasi internal yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada komite madrasah. Komunikasi internal yang dibangun oleh kepala madrasah kepada komite madrasah tidak hanya sebatas komunikasi ke bawah akan tetapi kepala madrasah juga membangun komunikasi ke atas dengan komite madrasah.

B. Saran- Saran

Dari hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti berkaitan dengan Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam maka ada beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu:

1. Untuk memaksimalkan komunikasi Internal yang dibangun oleh kepala madrasah, hendaknya kepala madrasah membuat terobosan-terobosan baru yakni berupa kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan hubungan lebih dekat lagi dengan para guru dan staf, agar komunikasi yang dibangun bisa lebih harmonis dan lebih baik lagi.
2. Agar para guru lebih membuka diri lagi dengan kepala madrasah melalui komunikasi ke atas yang sudah dibangun oleh kepala madrasah dengan memberikan masukan-masukan ataupun menyampaikan keluhan-keluhan yang dihadapi kepada kepala madrasah.
3. Komite Madrasah diharapkan juga untuk memberikan kontribusi yang lebih banyak lagi sebagai mitra madrasah di dalam membangun dan memajukan madrasah termasuk melakukan kerja sama dengan kepala madrasah di dalam peningkatan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Abizar, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990
- Beach D.S, *The Managemen Of People at Work*, New York: Mac Millian, 1993
- Bafadal, Ibrahim, *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999
- Cangara, Hafied, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Edisi Revisi, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1984
- Effendy, Onong UchJana, *Kepemimpinan dan Organisasi*, Bandung: Alumni, 1981
- Effendy, Onong Uchjana, *Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995
- E.Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cegil G., *Education: Theory Research and Practice*, New York: Random House, 1978
- Handoko, T. Hani, *Manajemen edisi. 2*, Yogyakarta: BPFE, 1995
- Ilyas,Y, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: FKM UI, 1999
- Ibnu Katsir, Abul Fida Isma'il, *Tafsir Ibnu Kasir Juz 16*, Jakarta: Sinar Baru Al-gensindo,tt
- Jerome, Paul J., *Mengevaluasi Kinerja Karyawan*, Jakarta: Lembaga Manajemen PPM, 1994
- Kartono Kartini, *Menyiapkan dan Memadukan Karir*, Jakarta: CV Rajawali, 1985
- Kholil, Syukur, *Komunikasi Islami*, Bandung: Citapustaka Media, 2007

- Mulyana, Dedy, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001
- Mulyana, Dedy, *Ilmu Komunikasi Sebuah Pengantar*, cet. ke-4, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- Manullang, Belferik *Kepemimpinan Pedagogis, Membangun Karakter Suber Daya Manusia*, Medan: Program Pascasarjana, 2006
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001
- M.S.P. Hasibuan, M.S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1998
- Nasution. S, *Didaktik Azas-Azas Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995
- Pidarta M., *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2003
- Riberu, J, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1987
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT Kencana, 2004
- Rosmiati, Taty dan Kurniady, Dedy Achmad, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Rivai, Veithzal, *Education and Management (Analisis Teori dan Praktek)*, Jakarta: Rajawali Pers Grafindo Persada, 2009
- S. Dj, Sendjaja, *Pengantar Komunikasi*, Jakarta: Universitas Terbuka, 1993
- Simamora S., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 1984
- Siagian, Sondang P., *Oraganisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1999
- Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: RajaGrafindo 2005

- Suprihatin, MH, et al, *Manajemen Sekolah*, Semrang: UPT MKK Universitas Negeri Semarang, 2004
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010
- Sagala, Syaiful H., *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat strategi memenangkan Persaingan Mutu*, Jakarta: Nimas Multima, 2007
- Sutarto, *Dasar-dasar kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006
- Sutarto, *Dasar-dasar Komunikasi Administrasi*, Yogyakarta: Data Wacana University Press, 2006
- Timpe,A. Dale, *Kinerja Terjemahan Sofyan Cikmat*, Jakarta: Gramedia Asri Media, 2000
- Wibowo, *Manajemen Kinerja, Edisi Kedua*, Jakarta: Rajawali Press, 2009
- Wahab A, A., *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999
- Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2004
- Yulk,Gary *Leadeship in Organization,Kepemimpinan Dalam Organisassi*, Alih bahasa, Budi Supryanto, Jakarta: PT. Indeks, 2005



Foto gedung Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam dan tampak foto Kepala Madrasah disamping pintu masuk, sebagai bentuk sapaan dan ucapan selamat datang bagi siapapun yang ingin masuk kedalam Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.



Foto para guru yang sedang melaksanakan piket, terlihat mereka dengan rasa tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya



Foto para guru yang sedang asik memberikan makanan kepada ikan-ikan yang ada di kolam Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, ini menunjukkan para guru juga ikut berpartisipasi dalam mengembangkan dan merawat seluruh bagian dari madrasah tersebut



Foto koleksi piala dan trophy yang pernah diraih oleh Siswa dan Siswi Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam



Foto Kepala Madrasah beserta para guru dan staf Madrasah Tsanawiyah Negeri
Lubuk Pakam yang nampak terjalin dengan akrab dan harmonis

DRAFT WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH BERKAITAN
DENGAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERNAL DENGAN PARA
STAF, GURU DAN KOMITE MADRASAH

1. Bagaimana ibu menyampaikan aturan dan kebijakan kepada para staf, dan guru?
2. Untuk apa ibu kepala melakukan komunikasi kepada para guru dan staf?
3. Komunikasi seperti apa yang ibu lakukan kepada para staf, dan guru dalam menyampaikan aturan dan kebijakan yang ada?
4. Mengapa komunikasi kepada para guru dan staf dilakukan oleh kepala madrasah saat menyampaikan aturan dan kebijakan yang ada?
5. Apakah ada kendala di dalam menyampaikan aturan dan kebijakan kepada para staf, dan guru?
6. Bagaimana ibu melakukan pendekatan kepada para staf dan guru yang memiliki kinerja kurang baik?
7. Apakah komunikasi yang ibu lakukan terhadap para staf dan guru selama ini memiliki dampak yang positif?
8. Walaupun komunikasi yang dilakukan selama ini kurang maksimal apakah ada usaha ibu untuk memaksimalkan komunikasi kepada para staf dan guru?
9. Apakah ada komunikasi yang ibu lakukan dengan komite dalam rangka menjalin kerjasama dalam meningkatkan kinerja guru
10. Untuk apa komunikasi dengan komite ibu lakukan?
11. Komunikasi seperti apa yang ibu lakukan dengan komite berkaitan dengan peningkatan kinerja guru?
12. Mengapa dalam rangka peningkatan kinerja guru komunikasi tersebut ibu lakukan dengan komite?

DRAFT WAWANCARA DENGAN STAF DAN GURU BERKAITAN
DENGAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERNAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MADRASAH
TSANAWIYAH NEGERI LUBUK PAKAM

1. Bagaimana cara kepala madrasah dalam menyampaikan aturan dan kebijakan kepada para staf dan guru-guru?
2. Untuk apa kepala madrasah melakukan komunikasi kepada para guru dan staf?
3. Komunikasi seperti apa yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada para staf, dan guru dalam menyampaikan aturan dan kebijakan yang ada?
4. Mengapa komunikasi kepada para guru dan staf dilakukan oleh kepala madrasah saat menyampaikan aturan dan kebijakan yang ada?
5. Apakah ada kendala yang dirasakan oleh para staf dan guru saat kepala madrasah menyampaikan aturan dan kebijakan yang ingin diberlakukan?
6. Bagaimana kepala madrasah melakukan pendekatan kepada para staf dan guru yang memiliki kinerja kurang baik?
7. Apakah komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap para staf dan guru memiliki dampak yang positif?
8. Kalaupun komunikasi yang dilakukan selama ini kurang maksimal apakah ada usaha dari kepala madrasah untuk memaksimalkan komunikasi kepada para staf dan guru?

DRAFT WAWANCARA DENGAN KOMITE MADRASAH BERKAITAN
DENGAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERNAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MADRASAH
TSANAWIYAH NEGERI LUBUK PAKAM

1. Apakah ada komunikasi kepala madrasah dengan komite dalam rangka menjalin kerjasama dalam meningkatkan kinerja guru?
2. Untuk apa komunikasi dengan komite ibu lakukan?
3. Komunikasi seperti apa yang ibu lakukan dengan komite berkaitan dengan peningkatan kinerja guru?
4. Mengapa dalam rangka peningkatan kinerja guru komunikasi tersebut ibu lakukan dengan komite?

ABSTRAK

M. Husin Harahap, Nim. 92212032553, “Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam”. Tesis Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2013.

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana pelaksanaan komunikasi internal kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, komunikasi seperti apa yang dibangun oleh kepala madrasah, serta bentuk-bentuk komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah.

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan staf dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, 2) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan guru-guru dalam meningkatkan komunikasi internal dengan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, 3) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Pendekatan penelitian kualitatif. Dalam pelaksanaan penelitian kualitatif ini bagaimana membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Penggunaan pendekatan penelitian kualitatif ini dilakukan karena berkaitan dengan proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki fenomena sosial dan masalah manusia. Dalam penelitian ini sumber data diambil dari hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi dari pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memang dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan para guru, staf, dan komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam. Sedangkan bentuk komunikasi internal yang dibangun oleh kepala madrasah dengan para guru, staf dan komite yaitu dengan menggunakan bentuk komunikasi

langsung ke bawah (*dawnward communication*) dan ke atas (*upward communication*).

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana pelaksanaan komunikasi internal kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, komunikasi apa yang dibangun oleh kepala madrasah dengan para guru, staf dan komite madrasah, serta bentuk-bentuk komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah dengan para guru, staf dan komite madrasah.

ABSTRAK

M. Husin Harahap, Nim. 9221203255, “Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam” Tesis Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara 2014

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan staf dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, 2) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan guru-guru dalam meningkatkan komunikasi internal dengan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam, 3) untuk mengetahui komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Pendekatan penelitian kualitatif. Dalam pelaksanaan penelitian kualitatif ini bagaimana membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Penggunaan pendekatan penelitian kualitatif ini dilakukan karena berkaitan dengan proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki fenomena sosial dan masalah manusia. Dalam penelitian ini sumber data diambil dari hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi dari pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah memang melaksanakan komunikasi internal dengan para guru, staf, dan komite madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam. Sedangkan bentuk Komunikasi yang dilaksanakan kepala madrasah dengan para guru, staf, dan komite madrasah dalam meningkatkan komunikasi internal yaitu dengan melaksanakan kedua bentuk dari komunikasi internal itu sendiri, pertama kepala madrasah melaksanakan komunikasi ke bawah (*dawnward communication*) yaitu komunikasi yang datangnya dari kepala madrasah kepada para guru, staf, dan komite. Kedua kepala madrasah juga melaksanakan komunikasi ke atas (*upward communication*). yaitu komunikasi yang datangnya dari para guru, staf dan komite kepada kepala madrasah.

ABSTRACT

M. Husin Harahap, Nim. 92212032553, "The implementation Internal Communication Headmaster of Madrasah in Improving Teacher's Productivity of Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam". Tesis in Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2014.

The proposed problem of this research was about how the implementation internal communication Headmaster of Madrasah in improving teacher's productivity of Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam is, what kind's of communication and communication form's which are built by Headmaster of Madrasah with teacher's, staff, and committee of Madrasah are.

The general objective of this research was to find out the communication between Headmaster of Madrasah and staff, between Headmaster of Madrasah and teacher's, and between Headmaster of Madrasah and committee of Madrasah in improving the teachers productivity of Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam.

This research was conducted by using qualitative research to build the knowledge through comprehension and discovery. This qualitative research was conducted due to its relation to the process of research and the comprehension based on the methodology examined the social phenomenon and human problems. The data sources of this research taken from interview, observation, and documentation.

The finding's of this research showed that Headmaster of madrasah had conducted Internal Communication with teacher's, staff, and committee of Madrasah in improving the teacher's productivity of Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam. In addition, communication forms which were implemented by Headmaster of Madrasah with teacher's, staff, and committee of Madrasah in improving internal communication are two forms of the internal communication. First, Headmaster of Madrasah implemented downward communication; the communication comes from Headmaster of Madrasah to teacher's, staff, and committee of Madrasah. Second, Headmaster of Madrasah also implemented upward communication; the communication comes from teacher's, staff, and committee to Headmaster of Madrasah.

ملخص الرسالة

محمد حسين هراهب، رقما القيد.

92212032553

"تنفيذ الاتصال التالداخلى لمدير المدرسة في تطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوكبا كام. رسالة الدراسات العليا

(الماجستير) في الجامعة الإسلامية سو مطرة الشمالية، 2014

المسألة التي تتركز فيها الرسالة هي عن كيفية تنفيذ الاتصال التالداخلى لمدير المدرسة في تطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوكبا كام. كما هو متشكلا لا اتصالا تالتيؤضع بين مدير المدرسة ومدرسيها وموظفيها ولجنتها وعناشكا لا لتواصل لأخرى التي تم بناؤها بينهم

هذه الرسالة أهدافها : (1) معرفة الاتصال التالتيؤضع بين مدير المدرسة وموظفيها في تطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوكبا كام؛ (2) معرفة الاتصال التالتيؤضع بين مدير المدرسة ومدرسيها في تطوير الاتصال التالداخلى بين مدير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوكبا كام (3) معرفة الاتصال التالتيؤضع بين مدير المدرسة ولجنتها في تطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوكبا كام

هذه الرسالة يُستخدم فيها منهج البحث النوعي وفي تنفيذها بيان عن كيفية بناء العلم من خلال الاستكشاف والاكتشاف . و

استخدام هذا المنهج لأن هذه الرسالة تتعلق بعملية البحث والتفاهم لعلم منهجية التحقيق في ظاهر المشكلا لا اجتماعية والإنسانية. ففي هذه الرسالة تم أخذ مصدر البيانات من نتائج المقابلات، والملاحظة، وتوثيقاً لأطراف ذات العلاقة بها.

نتيجة هذه الرسالة تدل علناً أن الاتصال التالداخلى مع مدرسيها وموظفيها ولجنتها في تطوير مدرسيها في المدرسة الثانوية الحكومية لوبوكبا كام.

وشكلا لا اتصالا تالتيؤضع بين مدير المدرسة ومدرسيها وموظفيها ولجنتها في تطوير الاتصال التالداخلى هو تنفيذ شكلين من أشكال الاتصال التالداخلى نفسها، الأول تنفيذ الاتصال التالداخلى

(downward communication) أي الاتصال التالتيؤضع بين مدير المدرسة إلى

مدرسيها وموظفيها ولجنتها والثانية تنفيذ الاتصال التالداخلى (upward communication) أي الاتصال التالتيؤضع بين مدير المدرسة وموظفيها ولجنتها إلى مدير المدرسة.

